

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza postojů vůči soudobým trendům a inovačním prvkům v pracovním prostředí
The Analysis of Attitudes toward Current Trends and Innovation in the Workplace

Student:
Vedoucí bakalářské práce:

Martina Polamová
Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Martina Polamová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Analýza postojů vůči soudobým trendům a inovačním prvkům
v pracovním prostředí
The Analysis of Attitudes towards Current Trends and Innovation
in the Workplace
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Pojetí spokojenosti a motivace zaměstnanců s ohledem na mezigenerační rozdíly
 3. Metodika a metody zpracování
 4. Analýza postojů k soudobým trendům a inovačním prvkům v pracovním prostředí
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- IIORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- OFII, P. R. A., D. RUS and F. D. POT. *Workplace Innovation. Theory, Research and Practice*. Cham: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-56332-9.
- TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Spáčilová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 07.05.2020




doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kaucrová, CSc.
*proděkan pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019*

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 28.5.2020


.....
Martina Polamová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Lence Spáčilové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a také mimořádnou ochotu a trpělivost při konzultacích věnovaných tvorbě této bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Pojetí spokojenosti a motivace zaměstnanců s ohledem na mezigenerační rozdíly .	6
2.1	Spokojenost zaměstnanců	8
2.1.1	Proč je důležité myslet na „flow“	9
2.2	Motivace zaměstnanců	10
2.2.1	Vnitřní a vnější motivace	10
2.2.2	Motivační trojúhelník	11
2.2.3	Koncept celkové odměny.....	12
2.3	Angažovanost a oddanost.....	13
2.3.1	Angažovanost.....	13
2.3.2	Oddanost	14
2.4	Charakteristika generací.....	14
2.4.1	Charakteristika generace X.....	15
2.4.2	Charakteristika generace Y	16
2.4.3	Jak motivovat generaci Y	20
2.5	Soudobé trendy a inovační prvky v pracovním prostředí s ohledem na potřeby generace Y	22
2.5.1	Homeoffice a práce na dálku	22
2.5.2	Tiché místnosti a dny	25
2.5.3	Stlačený pracovní týden.....	27
2.5.4	Přestávka v kariéře.....	27
2.5.5	Pružná pracovní doba.....	28
2.5.6	Zkrácený pracovní úvazek	29
2.5.7	Řízení pracovního výkonu	30
2.5.8	Job rotation	32

2.5.9	Učení se od kolegů.....	33
2.5.10	Čas strávený s manažerem.....	34
2.5.11	Happiness manager	35
3	Metodika a metody zpracování.....	37
3.1	Metody výzkumné části	37
3.1.1	Kvantitativní výzkum	37
3.1.2	Strukturovaný dotazník.....	37
3.1.3	Deskripce	38
3.1.4	Analýza	38
3.1.5	Dedukce	38
3.2	Přípravná etapa.....	39
3.2.1	Definování problému	39
3.2.2	Cíl výzkumu.....	40
3.2.3	Výzkumné předpoklady.....	41
3.2.4	Plán výzkumného projektu	41
3.3	Realizační etapa	45
3.3.1	Sběr dat	45
3.4	Zpracování dat.....	46
4	Analýza postojů vůči soudobým trendům a inovačním prvkům v pracovním prostředí	47
4.1	Struktura respondentů	47
4.2	Analýza postojů vůči konkrétním prvkům flexibility práce a osobního rozvoje a vzdělávání	49
4.2.1	Částečný úvazek	49
4.2.2	Stlačený pracovní týden.....	55
4.2.3	Kariérní přestávka.....	55

4.2.4	Práce na dálku	57
4.2.5	Tichá místnost a tiché dny	61
4.2.6	Job rotation	64
4.2.7	Vzájemné učení se od kolegů	65
4.2.8	Čas strávený s manažerem	66
4.2.9	Happiness manager	69
4.2.10	Porovnání vybraných motivů osobního rozvoje a flexibility práce	71
4.2.11	Spokojenost zaměstnanců s flexibilitou práce a osobním rozvojem a vzděláváním	73
4.3	Komparace výsledků dotazníku s výzkumnými předpoklady	76
4.4	Návrhy a doporučení	78
4.4.1	Návrhy a doporučení v přístupu k zaměstnancům na základě příslušnosti ke generaci	79
4.4.2	Návrhy a doporučení v oblasti flexibility práce.....	80
4.4.3	Návrhy a doporučení v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání	83
4.4.4	Shrnutí.....	85
5	Závěr	87
	Seznam použité literatury	90
	Seznam zkratk	97
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Na pracovním trhu se dnes poprvé v historii setkávají čtyři generace současně a každá z nich má jiné požadavky a očekávání od pracovního trhu. Nejpatrněji je možné tento rozdíl vidět mezi generací X a Y, přičemž právě generace Y – dnes nejpočetněji zastoupená aktivní skupina zaměstnanců – je v očekávání uspokojování svých potřeb zcela nekompromisní.

Je aktivní, pracuje na sobě a odmítá dělat věci, které jí nedávají smysl, ať už to jsou neefektivně řešené pracovní úkoly nebo práce pro společnost bez morální odpovědnosti. Chtějí flexibilitu, odpovědnost, pravomoc, samostatnost. Firmy na druhé straně ale stále vyzdvihují úlohu souvislé kontroly zaměstnanců ve strachu, aby netrávili pracovní dobu činnostmi osobního charakteru. Zatímco požadavky zaměstnanců se zcela změnily, firmy trvají na zavedených principech, které zůstávají několik desítek let neměnné: Fyzická přítomnost v kanceláři, pracovní doba od-do, striktní rozdělení osobního a pracovního života, formální stanovy a další.

Přichází revoluce na pracovním trhu? Jaké jsou argumenty pro zavedení nových opatření? Jaké inovační prvky jsou pro zaměstnance opravdu důležité a má smysl do nich investovat, a jaké naopak může firma upozadit? A opravdu je rozdíl ve vnímání inovačních prvků napříč generacemi tak propastný? To vše jsou témata, která budou nastíněna v této bakalářské práci.

Cílem bakalářské práce je identifikovat ty aspekty práce, které ještě nejsou běžnou součástí české firemní kultury, a které reagují na specifika generace Y. Součástí je analyzovat postoje zaměstnanců generace Y a generace X vůči daným aspektům a na základě těchto zjištění navrhnout doporučení, které ze zkoumaných prvků jsou vhodné pro realizaci.

Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část je tvořena teoretickými východisky spokojenosti, motivace, angažovanosti a oddanosti zaměstnanců, které objasňují nutnost reflektovat požadavky a přání pracovníků. V teoretické části je dále obsažena charakteristika generace Y a X a popis vybraných prvků flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání – oblastí, které byly na základě charakteristiky generace Y vyhodnoceny jako stěžejní.

Východiskem pro praktickou část je kapitola pojednávající o použitých metodách v rámci výzkumného projektu a popis zejména přípravné etapy výzkumu, v níž je zahrnuta definice výzkumného problému, cíle a výzkumné předpoklady, plán výzkumného projektu. Následuje popis sběru dat, jejich interpretace a analýza. Závěr praktické části je věnován doporučením vycházejících ze získaných výsledků.

2 Pojetí spokojenosti a motivace zaměstnanců s ohledem na mezigenerační rozdíly

Snad beze sporů lze říci, že pro každou firmu je nejdůležitější výstup, výsledky, a tedy produktivita. Tu vytvářejí zaměstnanci, a proto by měla největší pozornost směřovat právě na ně. Technické inovace, kvalitní stroje, perfektní procesy – to vše výrazně produktivitu ovlivňuje, ale v zásadě to jsou vždy zaměstnanci, kteří technické inovace používají, kvalitní stroje uvádějí do pohybu a stanovené procesy dodržují či dokonce vylepšují.

Nestačí tedy, aby se organizace zaměřovali jen na technologické inovace, které jsou sice nezbytné, nikoliv ale jediné. Měly by být doplněny tzv. sociálními inovacemi. Ty mají širší význam a zahrnují v sobě například organizaci práce, personální politiku a pracovní vztahy na pracovišti, marketingové strategie či spolupráci s dodavateli (Oeij P. R. A., D. Rus and F. D. Pot, 2017).

Zaměstnanci jsou v každé firmě tím nejdůležitějším bodem a v tomto smyslu lze poukázat na 4 faktory, na které by měli zaměstnavatelé brát zřetel: motivace, spokojenost, angažovanost a oddanost pracovníků. Jedná se o soubor aspektů, jejichž míra dosažení značně ovlivňuje produktivitu zaměstnanců, a tedy i úspěšnost samotné firmy.

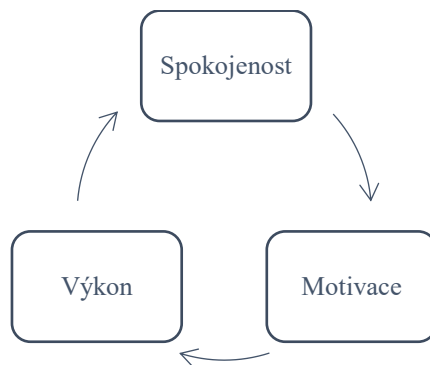
Motivace, spokojenost, angažovanost i oddanost zaměstnanců jsou vysoce provázané a zvýšení úrovně jednoho faktoru zpravidla vytváří lepší podmínky pro zvýšení úrovně faktoru jiného. Vzhledem k propojení všech 4 faktorů se nedá říct, že by jeden byl důležitější než druhý: Každý má v organizaci svůj význam, a proto by zaměstnavatelé měli směřovat pozornost na všechny z nich. Z tohoto důvodu nejsou kapitoly věnované jednotlivým faktorům striktně ohraničeny a jedna zasahuje do druhé.

2.1 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je podmínkou pro zvyšování produktivity, nicméně neznamená to, že spokojení zaměstnanci jsou automaticky také produktivnější. Vztah mezi produktivitou a spokojeností je složitější: faktor, který má na produktivitu přímý vliv, není spokojenost, ale motivace. Nicméně, spokojené zaměstnance je snazší (a také

levnější) motivovat, a motivovaní pracovníci jsou výkonní pracovníci (Urban, 2017). To potvrzuje i Nakonečný (2005), který uvádí, že mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem je závislost oboustranná. Zvýšená produktivita totiž zpravidla vede k vyšším odměnám, ať už je to zvýšení sebevědomí nebo hmotná odměna ve formě finančního bonusu. To podněcuje spokojenost pracovníka, který je svým výkonem motivován k dalšímu úsilí (viz Obr. 2.1).

Obr. 2.1: Výkon, motivace a spokojenost se navzájem ovlivňují



Zdroj: vlastní zpracování

Pro zaměstnavatele by ale neměla být stěžejním pouze produktivita, ale také loajalita zaměstnanců, která je podmíněna právě úrovní jejich spokojenosti (Urban, 2017).

2.1.1 Proč je důležité myslet na „flow“

Zajímavý pohled na spokojenost a produktivitu zaměstnanců nabízí Csíkszentmihályi (2017), který se věnoval flow – plynutí, proudění. To popisuje jako vnitřní pocit, který lidé zažívají v momentě, kdy je nějaká činnost baví natolik, že zapomínají na čas, věnují se jí na úkor sebe samých, maximálně se soustředí, nemají potřebu se rozptylovat jinými činnostmi a podávají ty nejlepší výkony.

Proto přichází na řadu otázka, jak může firma zaměstnancům k dosažení flow pomoci. V první řadě je to umožnit zaměstnancům seberealizovat se a využít svůj potenciál, což souvisí s dostatečně velkou svěřenou pravomocí a odpovědností, zadávat smysluplné úkoly s jasně definovanými cíli, poskytovat průběžnou a okamžitou zpětnou vazbu a vytvořit zaměstnancům vhodné podmínky pro výkon jejich práce. Pokud totiž zaměstnanci musí například dennodenně čelit mnoha desítkám vyrušování v podobě

účasti na poradách, instantního zodpovídání osobních a telefonických hovorů, tvorbou reportů na denní bázi, není to vhodné prostředí pro práci. Ve skutečnosti jsou totiž všechny tyto věci prvky, které ruší zaměstnance od skutečné práce – práce, která firmě přináší hodnotu v podobě zisku (Csíkszentmihályi, 2017).

2.2 Motivace zaměstnanců

Motivaci je možné definovat jako cílově zaměřené chování vycházející z motivů – příčin lidského jednání, které mohou mít vnitřní či vnější kauzalitu. Lidé jsou motivováni, když předpokládají, že jejich činnost povede k dosažení cíle – odměny uspokojující jejich konkrétní potřeby (Armstrong, 2009).

Význam motivace z pohledu zaměstnavatele byl vysvětlen již v kapitole 2.1: Spokojený zaměstnanec je lépe motivovatelný, a motivace je zase předpokladem produktivity.

2.2.1 Vnitřní a vnější motivace

Pro využití teorie motivace v organizačním kontextu je příhodné zmínit existenci vnitřní a vnější motivace, se kterou přišel poprvé americký psycholog Frederick Herzberg. Ten popisuje vnitřní motivaci jako „motivaci vycházející z práce samé“. Jedná se o motivaci, kterou lidé pocítují, pokud mají za to, že vykonávají smysluplnou a zajímavou práci, ze které vyplývá jak určitá odpovědnost, tak i určitá pravomoc (Armstrong, 2009).

Pozitivní vliv na vnitřní motivaci zaměstnanců má autonomie – nezávislost v pracovním jednání, konstruktivní zpětná vazba na pravidelné bázi, dostatečné příležitosti pro osobní rozvoj a kariérní růst. Vnější motivace naopak vzniká působením externích podnětů. Může se jednat jak o odměny (například zvýšení mzdy, pochvala, postup v hierarchii organizace), tak o tresty (zkrácení prémie, kritika). Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory mají oproti tomu hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí samotného jedince – nejde o stimuly, které mu jsou vnucené z vnějšku (Armstrong, 2009).

Neznamená to ale, že vnější motivace není důležitá. Vnější odměny, poskytované pracovníkům v podobě peněžních benefitů, pomohou přilákat a udržet si pracovníky a po určitou dobu mohou zvýšit úsilí a minimalizovat nespokojenost. Je ale důležité ještě

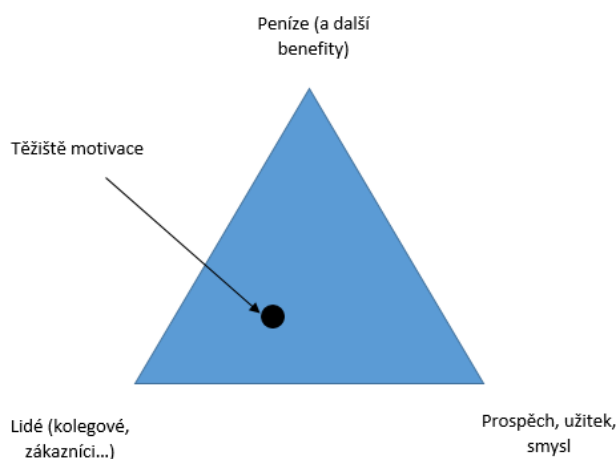
jednou zdůraznit, že tento efekt má omezenou trvanlivost. Ideální systém odměňování tak zahrnuje kombinaci vnějších a vnitřních odměn (Armstrong, 2009).

2.2.2 Motivační trojúhelník

Čím jsou lidé motivováni, ukazuje Bednář (2018) na motivačním trojúhelníku (viz Obr. 2.2), jehož vrcholy jsou tvořeny třemi faktory:

1. penězi, protože lidé potřebují prostředky pro uspokojení svých potřeb;
2. lidmi, se kterými se jim dobře pracuje, protože člověk je tvor vysoce sociální;
3. smyslem, protože lidé chtějí být užiteční a prospěšní.

Obr. 2.2: Motivační trojúhelník



Zdroj: Zpracováno podle Bednář (2018)

Mezi těmito faktory se nachází těžiště motivace, přičemž jeho umístění je vysoce individuální – každého člověka motivuje něco jiného. Pokud zaměstnanec pociťuje nedostatek motivace, nejčastěji je to způsobeno selháním kombinací výše zmíněných faktorů – zaměstnanci zkrátka něco chybí (Bednář, 2018).

(Ne)uspokojení prvků motivačního trojúhelníků se odráží na stabilitě (tedy na tom, jak moc jsou zaměstnanci motivováni zůstat v dané společnosti) a aktivitě (tedy na produktivitě) zaměstnanců. Zaměřením na budování pozitivních sociálních vazeb se zvyšuje loajalita zaměstnanců, čímž se snižuje fluktuace, na druhé straně ale klesá produktivita. Význam smyslu práce se liší u kvalifikovaných pracovníků, kde může být tento faktor důležitější než faktor sociální i peněžní (pokud mají mzdu nad hranicí minimálních potřeb) a nekvalifikovaných zaměstnanců, kterým většinou

nedostatek smyslu práce nevádí v případě, že od nich nejsou vyžadovány vyšší výkony a cílí se hlavně na stabilitu zaměstnanců. Ačkoliv jsou peníze nejčastěji uváděným důvodem odchodu zaměstnance z organizace, pokud nejsou pod hranicí minimálních potřeb, většinou se jedná o nedostatek v kombinaci smyslu práce a vztahů – neopouštěli by stávající místo, pokud by pracovali v přátelském prostředí a cítili se užiteční (Bednář, 2018).

2.2.3 Koncept celkové odměny

Teorii motivačního trojúhelníku podporuje i Armstrong (2009) s tvrzením, že lidé jsou motivovanější, pokud práce uspokojuje jejich sociální, psychologické a ekonomické potřeby, čímž se motivačnímu trojúhelníku (lidé, smysl, peníze) podobá. Armstrong kromě ekonomických pohnutek vyzdvihuje také vliv motivátorů ve formě nepeněžních odměn. Spolu s teorií vnitřní a vnější motivace pak vytváří koncepci celkové odměny (viz Tab. 2.1), na jejímž základu by se měl stavět systém odměňování v organizaci.

Tab. 2.1: Koncepce celkové odměny, zpracováno podle Armstrong (2009)

	Peněžní odměny	Nepeněžní odměny
Vnitřní odměny		<ul style="list-style-type: none"> - Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplná práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností); - příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se; - kvalita pracovního života; - rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem.
Vnější odměny	<ul style="list-style-type: none"> - Mzda/plat a zaměstnanecké výhody 	<ul style="list-style-type: none"> - Uznání; - ocenění (pochvala); - zpětná vazba.

2.3 Angažovanost a oddanost

V kapitole pojednávající o spokojenosti zaměstnanců byly objasněny důvody, proč je důležité mít spokojené zaměstnance. Z pohledu zaměstnavatele však pouhá spokojenost zaměstnanců nestačí. Je totiž nezbytné, aby pracovníci byli rovněž angažovaní – tedy ochotní dělat něco navíc, a oddaní – tedy loajální vůči svému zaměstnavateli (Průzkum spokojenosti zaměstnanců, nedatováno).

2.3.1 Angažovanost

Angažovanost lze chápat jako stav, kdy zaměstnanci jsou ochotní vynakládat dobrovolné úsilí v plnění pracovních úkolů, protože sama práce je pro ně zajímavá a mají zájem na dosahování jak firemních, tak svých vlastních cílů. Angažovaný pracovník je takový, který (Armstrong, 2009):

- je proaktivní, aktivně hledá cesty, jak zlepšit výkon organizace a pracuje nad míru povinných pracovních požadavků;
- vzdělává se ve svém oboru, sleduje nejnovější přístupy;
- práce ho baví, má pozitivní vztah nejen k práci, ale i k organizaci;
- ztotožňuje se s hodnotami organizace a věří v ní;
- ke spolupracovníkům se chová s úctou a respektem, nezištně jim pomáhá;
- nemá tzv. „klapky na očích“, nesleduje pouze to, co má stanovené, ale věci vidí z více uhlů a v širších souvislostech.

Z výše uvedeného lze vyvodit, že mít angažované pracovníky by mělo být cílem každé organizace. Proto je na místě uvést faktory, se kterými může organizace v zájmu zvyšování oddanosti pracovat. Jedná se o vnitřní motivaci; kvalitu a styl vedení – manažeři by měli zdůrazňovat význam práce, kterou lidé vykonávají, dávat jim možnost dosahovat úspěchu, poskytovat zpětnou vazbu a oceňovat jejich přínos; a pracovní prostředí, ve kterém by se měl klást důraz na rovnováhu mezi pracovním a mimopracovním životem, zdravé a bezpečné pracovní podmínky, jistotu práce, osobní růst, dobré vybavení pracoviště a samotné pracovní procesy. To vše podněcuje pracovníky k vysokému výkonu (Armstrong, 2009).

2.3.2 Oddanost

Armstrong (2009, s. 121) definuje oddanost následovně: „*Oddanost, nebo také někdy oddanost organizaci, se týká identifikace pracovníka s cíli a hodnotami organizace, touha patřit k organizaci a ochota v jejím zájmu vynakládat úsilí.*“

Faktory ovlivňující míru oddanosti v organizaci popsali Kochan a Dyer (1993) ve třech úrovních: Na úrovni strategické se jedná o dobře nastavené podnikové strategie, oddanost top managementu hodnotám a začlenění personalistů do procesu vytváření a řízení strategie. Na úrovni funkcionální, tedy na úrovni politiky lidských zdrojů, se jedná o podporu a investování do vzdělání a rozvoje pracovníků, férové odměňování dle zásluh a tak, aby posilovalo spolupráci, participaci a přínos, a zaměření na stabilizaci pracovníků. Na úrovni pracoviště se jedná o takové aspekty jako respektování názorů zaměstnanců, zabývání se jejich návrhy, zapojení pracovníků do řešení problémů, rozmanitost pracovních úkolů, podpora týmové práce, posilování důvěry a další prvky job designu.

2.4 Charakteristika generací

Organizace dnes na pracovním trhu musí reflektovat požadavky 4 generací současně: generace baby boomers, generace X, generace Y a generace Z. Každá z nich má svá specifika, na která by zaměstnavatelé měli nahlížet, pokud chtějí spokojené, angažované, oddané a výkonné zaměstnance. S ohledem na rozsah práce budou na následujících stranách charakterizovány pouze generace, které jsou aktuálně zastoupené na pracovním trhu v největším počtu, a tedy generace X a Y, které se od sebe navíc patrně nejvíce liší.

Co se týče generace Y, ta bude mít na pracovním trhu v blízké době největší zastoupení – očekává se, že v roce 2025 se tato generace bude podílet na globální pracovní síle zhruba 75 procenty (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Z těchto důvodů bude nejvíce prostoru věnováno právě této generaci.

Důležitým aspektem při charakteristice jednotlivých generací je jejich časové vymezení. Každá generace se dá definovat na časové ose, je však nutné podotknout, že v časovém vymezení jednotlivých generací se odborníci rozcházejí (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Pro účely této práce bude vycházeno z časového vymezení uveřejněném v magazínu Forbes (nedatováno) viz Tab. 2.2.

Tab. 2.2: Časové vymezení generací, zpracováno podle Forbes (nedatováno)

Název generace	Rok narození
Baby boomers	1946-1967
Generace X	1968-1982
Generace Y	1983-1997
Generace Z	Po 1998

2.4.1 Charakteristika generace X

Do generace X, jinak nazývané také jako Husákovy děti, se řadí lidé narození mezi léty 1968-1982 (Forbes, nedatováno). Vzhledem k bohatým pracovním zkušenostem, které mají za sebou, se mnozí z nich nacházejí na vedoucích pozicích, kde koordinují podřízené pracovníky, zadávají úkoly, rozhodují. Typickým znakem je určitá rivalita: Zaměstnanci na vyšších postech mají tendenci se bát o ztrátu své pozice, což se projevuje distancovaným postojem zejména vůči mladším kolegům. Proto je důležité jim ukázat, že sdílením svých zkušeností o své postavení nepřijdou (APROFES, 2018).

Motivátorem generace X jsou peníze, zaměstnání a strach z jeho ztráty. Nejsou příliš nakloněni k tomu, aby brali věci do svých rukou: V práci trpělivě čekají, až někdo starší odejde, aby mohli nastoupit místo něj a konečně provést nějaké změny (Donohue, 2016).

Zástupci generace X se vyhýbají konfliktu, uctívají nastavený řád, jsou zodpovědní, poctivě dochází do zaměstnání, plně respektují v organizaci nastavenou hierarchii a pravidla a málokdy se proti nim bouří. Pracovní život striktně oddělují od toho osobního. Jsou to velmi loajální zaměstnanci, nicméně někdy s trochu pasivním přístupem. Pracují však tvrdě, často i 12 hodin denně, přesčasy jim připadají normální. S vedoucím nejsou zvyklí moc diskutovat, a už vůbec ne o soukromých potřebách. Vyhýbají se konfliktům. Peníze pro ně mají velkou hodnotu (Motýl, 2014).

Mají distancovaný postoj ke změnám: jednou z nejvýznamnějších charakteristik této generace je dlouhodobé zaměstnání. U jednoho zaměstnavatele zůstávají mnoho let. Nejsou ochotni se stěhovat za prací, zůstávají na místě, kde mají zázemí a které dobře znají (Kubátová a Kukelková, 2013).

Jsou si vědomi, že aby si udrželi svou zaměstnatelnost, musí držet krok s technickým pokrokem. Proto se často účastní různých jazykových či rekvalifikačních kurzů, doplňují si vzdělání dálkovým studiem vysoké školy (Vítová, 2013). Moderní technologie pro ně nejsou přirozené jako pro generaci Y, ale snaží se mladší generaci maximálně přiblížit, využívat sociální sítě, být a komunikovat online (Hloušek, 2009).

Jedná se o televizní generaci – vyrůstala souběžně s rozvojem televizního vysílání, a proto je charakteristické, že zpracovávají informace vizuálně, rádi pracují s obrázky, fotografiemi, grafy, prezentacemi (Donohue, 2016).

2.4.2 Charakteristika generace Y

Do generace Y se řadí lidé narození mezi léty 1983 a 1997 (Forbes, nedatováno). Často jsou nazýváni jako mileniálové.

Zatímco se dá říct, že motivátorem generace X jsou peníze, zaměstnání a také strach, že o něj přijdou, motivátorem generace Y je osobní rozvoj a vzdělání (Donohue, 2016).

Pro generaci Y jsou charakteristické následující body:

1. Technologie, digitalizace a globalizace

Generace Y je neoddělitelně spjata s moderními technologiemi, které jsou pro ně zcela přirozené a samozřejmé – vysokou digitální gramotností se odlišuje od předchozí generace. Pro mileniály se stírá hranice mezi online a offline světem – tyto dva světy se vzájemně prolínají. Chtějí být neustále online, mají silnou potřebu sdílet své pocity a názory světu ihned, očekávají rovněž instantní zpětnou vazbu. Sociální sítě využívají na každodenní bázi, o svůj život se veřejně dělí formou textových příspěvků, fotografií a videí. Je pro ně důležité komunikovat globálně, pracovat s moderními technologiemi a ve svém vlastním prostředí, například formou práce z domova, a vlastním způsobem, například formou částečných úvazků (Kazdová, 2012).

2. Komunikace

Výše uvedené by mohlo lákat k závěru, že dnešní mládež je závislá na telefonech a internetu. Není to ale o samotných technologiích, ale o možnostech, které nabízejí: Řeší silnou potřebu mileniálů komunikovat a sdílet své myšlenky, a pokud možno ihned (Toman, 2016).

Mileniálové považují za samozřejmost rychlost, ať už je to rychlá komunikace nebo okamžitá zpětná vazba. Své zážitky mohou sdílet během pár vteřin a kliknutí, na příspěvky jiných reagují okamžitým „lajkem“ nebo komentářem. Jsou posedlí potřebou kontrolovat ostatní. To vše jim dává pocit, že jsou ve světě důležitými a svět se točí kolem nich. V práci pak často narazí: zjistí, že hodnocení svého výkonu obdrží jednou ročně, vedoucí se o ně příliš nezajímá, a to může vést k frustraci (Toman, 2016).

Díky mileniálské potřebě být neustále online je vše veřejné. Generace Y je zvyklá informovat se navzájem o všem, co se děje a manažeři musí počítat s tím, že firemní kulturu nemají šanci dál „udržet pod pokličkou“. Veškeré neetické či nekorektní chování nezůstane jen mezi zaměstnanci, ale významně ovlivní image firmy i v očích veřejnosti včetně potenciálních uchazečů o zaměstnání (Toman, 2016).

3. Flexibilita

Generace Y nemá problém pracovat odkudkoliv, ať už je to z domova, kavárny či z vlaku, vyžadují pružnou pracovní dobu a nejsou ochotni pracovat přesčas (Machálková, 2012). Mileniálové požadují zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, nefinanční odměny v podobě relaxačních zón či posilovny. Flexibilita je u nich na jednom z prvních míst (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Flexibilita se s touto generací pojí i v jiném smyslu než v tom, že nevidí podstatu trávit 5 dní v týdnu v kanceláři: Nebojí se změn. Představu, že by měli strávit celý život u jednoho zaměstnavatele, důrazně odmítají (Dostál, 2018).

Jiný pohled na loajalitu mileniálů nabízí výzkum společnosti Manpower (Manpower, 2016), ve kterém bylo zjištěno, že jistota zaměstnání nabývá spolu s nástupem nové generace na pracovní trh jiný význam než dosud. Autoři výzkumu zjistili, že jistota zaměstnání neznamená pro mileniály jedno konkrétní pracovní místo, ale spíše cestu. Očekávají, že budou v kariéře postupovat, a očekávají, že to bude

v rámci jedné organizace. Celkem 27 % respondentů sice uvedlo, že za jistotu práce považují jisté zaměstnání na dlouhou dobu, avšak stejný počet respondentů vidí jistotu zaměstnání v tom, mít pracovní dovednosti, které odpovídají potřebám trhu. Mileniálové tedy shledávají jistotu zaměstnání nikoliv v jedné konkrétní pracovní pozici, ale ve svých dovednostech a znalostech, které jim umožňují být co nejlépe zaměstnatelnými.

4. Osobní rozvoj

Aby nedošlo k omylu, neznamená to, že by zástupci generace Y nebyli ke svému zaměstnavateli loajální – 63 % dotázaných uvedlo, že u současného zaměstnavatele chtějí zůstat ještě několik dalších let. Nicméně, aby tomu tak opravdu bylo, musí jim být u současného zaměstnavatele nabídnuty příležitosti k rozvoji. Mileniálové chtějí dostávat výzvy, vzdělávat se, posunovat se v rámci organizace, ať už na vertikální či horizontální úrovni. A pokud zůstávají jejich potřeby nenaplněné, nemají problém se po jejich uspokojení poohlédnout jinde (Manpower, 2016).

Generace Y tedy klade důraz na seberozvoj, vzdělávání, rozšiřování dovedností. Chtějí mít svou kariérou pod kontrolou, a proto usilují o nedirektivní pracovní prostředí, kde je přirozená otevřená komunikace (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Při rozvoji a vzdělávání je pro ně nezbytný individuální přístup, například ve formě koučinku, díky kterému mohou hledat vlastní cestu v další kariéře i v osobním životě (Kazdová, 2012).

Zatímco předchozí generace považovala práci za prostředek materiálního zabezpečení, místo, kde si mohou vydělat peníze na to, aby se ve volném čase mohli seberealizovat například ve formě koníčků, mileniálové se odmítají smířit s představou, že by měli odpočítávat čas do konce pracovní doby. Generace Y si nechce v práci vydělat, aby za peníze mohli nějakým způsobem dělat aktivity, které je činí šťastnými. Dnešní generace usiluje o to, aby jejich práce byla jedním z koníčků, a pokud tomu tak je, ten největší výkon nepodávají mimo práci, ale v ní. A to je to, co zaměstnavatelé chtějí a proč by měli usilovat o to, aby představy dnešní generace naplnily (Toman, 2016).

5. Smysluplnost

Zaměstnavatelé se také musí smířit s tím, že pro dnešní mladou generaci je víc než pro kteroukoliv předchozí důležité, aby jim věci, které dělají, dávaly smysl. Kladou velký důraz na hodnoty, a to až do té míry, že pravidla v organizaci respektují pouze tehdy,

pokud jim smysluplné připadají. V opačném případě je cíleně bagatelizují (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

6. Mizející hranice mezi pracovním a osobním životem

Mileniálové jsou první generací, u které se díky komunikační revoluci vysoce prolíná pracovní a osobní život – mezi těmito dvěma světy už neexistuje jednoznačná hranice. Jejich den není rozdělen na práci a pak volný čas, ale jedná se o jeden celek ve formě 24 hodin denně 7 dní v týdnu. Výhodou je, že mileniálové to nevnímají jako přítěž. (Nelson, 2012).

V prostředí, kde pracovní a osobní život není striktně oddělen, tak nabývá na důležitosti pojem work-life balance – rovnováha mezi osobním a pracovním životem. Pracovní prostředí se proto musí měnit tak, aby dokázalo splnit požadavky z toho vyplývající. Pracovní prostředí pro mileniály neznamena jenom práci, ale také místo pro sociální interakci a vytváření sociálních vazeb, místo, kde se mohou učit, najít smysl a účel svého života. Firemní kultura, budování vztahů a neustálé učení jsou pro mileniály zásadní (Nelson, 2012).

Silné stránky mileniálů

Pro mileniály je naprosto přirozenou součástí jejich života moderní technologie, které dokážou využívat lépe než kterákoliv generace před nimi. Rychle se učí a dokážou výborně pracovat s informacemi – nemají problém vyhledávat z několika různých zdrojů. Jsou optimističtí, ambiciózní, mají vysoké cíle a jsou ochotni pro ně tvrdě pracovat, protože jejich (rychlé) dosahování je pro ně důležité. Pokud jim dá zaměstnavatel úkol, který jim dává smysl a pro který se mohou nadchnout, může očekávat výjimečnou snahu a úsilí v tom, aby odvedli skvělou práci (Nelson, 2012).

Slabé stránky mileniálů

Už od ranných dětských let mileniálové slýchali, že jsou výjimeční a dokážou vše, co budou chtít. Možná proto jsou příliš sebevědomí, a to i tehdy, když za sebou mají jen velmi omezené pracovní zkušenosti. Je pro ně extrémně důležité vidět ve své práci smysl a poslání, a to od prvního dne v práci. Jsou vysoce ambiciózní a neustále hledají výzvy, bez kterých se v práci začínají rychle nudit. Potřebují okamžitou zpětnou vazbu a uznání, a to na každodenní bázi. Mají vysoké cíle a spoustu snů, a na jejich splnění nechtějí

dlouho čekat. To jsou sice pozitivní vlastnosti, ale je nutné, aby byly správně směřovány. Za to by měli odpovídat jejich manažeři, kteří by měli umět zacílit jejich schopnosti tam, kde jich je potřeba (Nelson, 2012).

2.4.3 Jak motivovat generaci Y

Na základě typických rysů mileniálů lze stanovit, jak tuto generaci efektivně motivovat. Dá se říci, že základem pro úspěch řízení mileniálů je vnímání individuality každého zaměstnance (což ostatně platí i mimo tuto generaci). Je důležitější než kdykoliv předtím udělat si čas poznat své zaměstnance, ptát se na jejich názory, potřeby a motivaci, zaměřit se na jejich příležitosti k rozvoji, zapojit je do rozhodování, a to obzvláště takových, které ovlivňují jejich práci. Manažeři by se měli zaměřit na práci jako takovou, a ne na věci, které s ní nesouvisí a nejsou podstatné, jako například dress code nebo pracovní doba (Nelson, 2012).

Nelson (2012) uvádí 6 klíčových oblastí motivace mileniálů:

1. Čas strávený s manažerem

Komunikace ve většině organizacích stále probíhá zejména směrem shora dolů čili od vedoucího k podřízeným. Pokud zaměstnavatelé chtějí uspokojit potřeby generace Y, je třeba, aby jim umožnili s manažerem volně diskutovat, probrat, co potřebují, získat odpovědi na otázky, které je zajímají, nebo si odnést cenné rady od zkušenějšího. Přínosný je pro zaměstnance také přístup k top managementu, který ale zpravidla bývá od zbytku zaměstnanců izolován.

2. Smysluplná práce

Generace Y chce být a cítit se užitečná, úkolem manažera je pak jim to nejen dovolit, ale také je za to ocenit, ukázat jim, proč to, co dělají, je důležité, a čemu tím pomáhají. Manažeři by měli umět zaměstnancům jasně definovat, co od nich očekávají, jaké jsou hodnoty a společný cíl organizace, a jak jsou právě oni důležití v dosažení tohoto cíle. Je nezbytné, aby mileniálům bylo dovoleno vnést do organizace jejich vlastní „otisk“: vedoucí by se měli ptát na jejich názory, podporovat jejich návrhy a inovace.

3. Osobní rozvoj

Mileniálové očekávají neustálé učení, rozvíjení a růst. Manažeři by měli být schopní jim toto nabídnout a vystupovat jako kouči a mentoři.

4. Sociální interakce

Během vzdělávání zástupců generace Y byl kladen obrovský důraz na týmovou spolupráci – skupinové projekty, prezentace a seminární práce byly jejich každodenní studijní náplní. Proto má pro ně týmová práce velký význam. Manažeři by to měli vzít v potaz a týmovou spolupráci na pracovišti podporovat, protože mileniálové v týmech fungují velmi efektivně. Nejde ale jen o práci – mileniálové ocení i mimopracovní aktivity jako teambuilding nebo jiné firemní akce.

5. Zpětná vazba a uznání

Mileniálové ne chtějí, ale požadují a očekávají neustálou zpětnou vazbu. Je na čase si uvědomit, že hodnocení výkonu na roční bázi je nedostačující: zaměstnanci si nespojí hodnocení s konkrétní odvedenou prací, a motivační efekt tak nevzniká. Uznání v jednoduchém „dobrá práce“ je nejlevnější a nejefektivnější způsob, jak zaměstnance a jeho výkon ocenit. Je ale důležité respektovat pravidla zpětné vazby a uznání tak, aby se nejednalo jen o prázdné fráze. Konstruktivní zpětná vazba má pro zaměstnance mnohem větší cenu než chlácholivé utěšení.

6. Smysluplné odměny

Peníze jsou stěžejní pro všechny generace, nicméně mileniálové mají zatím, co se peněz týče, nejméně realistická očekávání. Proto by jim manažeři měli ukázat, co musí udělat pro to, aby si odměnu (a to nejen finanční) zasloužili, a za jakých podmínek ji dostanou. Je důležité jim stanovit jasnou konkrétní cestu, která k odměně vede.

Ačkoliv principy motivace uvedené Nelsonem generaci Y naprosto vystihují, lze je ještě doplnit o faktory studie společnosti Manpower (Manpower, 2016). Z nich lze vyzdvihnout například rozmanitost, flexibilitu a alternativní formy práce, protože zástupci generace Y očekávají flexibilní přístup v zaměstnání. Požadují více volna nad rámec tradičních důvodů a stále častější budou i delší přestávky v kariéře. Pokud zaměstnavatelé chtějí být pro mileniály atraktivní, měli by jim nabídnout

alternativní formy zaměstnávání, kterými jim umožní pracovat kde, kdy a jak potřebují, například v podobě zkrácených úvazků či práce z domova. Mileniálové vyhledávají změny a nové příležitosti, proto by jim je manažeři měli umět nabídnout, aby se po uspokojení této potřeby nemuseli ohlížet jinde.

2.5 Soudobé trendy a inovační prvky v pracovním prostředí s ohledem na potřeby generace Y

V této kapitole je věnována pozornost současným trendům a inovačním prvkům v českém pracovním prostředí. Většina jich zde popsaných má úzkou návaznost na specifické potřeby a motivaci mileniálů, a je vycházeno ze způsobů motivace mileniálů. V tomto smyslu je s generací Y zdůrazňován význam zejména osobního rozvoje, flexibilních či alternativních forem práce a zpětné vazby a uznání. Vzhledem k omezenému rozsahu bakalářské práce bude pozornost věnována zejména oblasti osobního rozvoje a flexibilního zaměstnávání.

Ačkoliv jsou tyto prvky v českém prostředí málo využívány, z důvodu extrémně nízké zaměstnanosti jsou však zaměstnavatelé nuceni využívat takové prvky stále ve větší míře. Lze na ně tedy nahlížet i jako na soudobé trendy, které získávají na důležitosti. V současnosti mají firmy využívající tyto nástroje poměrně velkou konkurenční výhodu, lze ale předpokládat, že pokud se trh nedostane do významné ekonomické recese, která by zapříčinila vysokou nezaměstnanost, v průběhu několika dalších let bude využívání mnoha níže popsaných nástrojů vnímáno jako standardní.

2.5.1 Homeoffice a práce na dálku

Mileniálové jsou si vědomi, že práce se dá dělat i jinak, než „od 9 do 5“ a za fyzické přítomnosti v kanceláři. Jejich cílem je skloubit pracovní a osobní život tak, aby se oběma z nich mohli věnovat plnohodnotně a požadavek, který vysílají směrem k zaměstnavatelům je jasný: Chtějí flexibilní zaměstnávání.

Pojem flexibilní zaměstnávání lze shrnout v definici, kterou prezentuje Novák (2019): „*Flexibilní formy výkonu práce si lze představit jako volný, pružný způsob výkonu práce zohledňující individuální potřeby zaměstnance i zaměstnavatele. Současná právní úprava nám umožňuje využít například kratší či pružnou pracovní dobu, její nerovnoměrné rozvržení, práci přesčas, práci z domova aj.*“

Jedním z nejaktuálnějších a nejdiskutovanějších prvků flexibilního zaměstnávání je v současné době, co se týče českého pracovního prostředí, práce na dálku.

V této bakalářské práci je věnována pozornost zejména *homeoffice*, tedy situaci, kdy zaměstnanec vykonává část práce z domova, a to typicky ve frekvenci několika dní v měsíci či týdnů (Dostál, 2018). Pojem práce na dálku je v této práci vnímán jako synonymum *homeoffice*.

Co se týče míry využívání práce z domova, Česká republika v porovnání se zeměmi Evropské Unie poměrně zaostává: Dle dat zpřístupněných Eurostatem (Eurostat, 2020) byla práce na dálku v roce 2018 alespoň občas využívána 5,4 % českých zaměstnanců. Průměr eurozóny je přitom 9,9 %. Nejvyužívanější je práce na dálku ve Švédsku (29,4 %), Islandu (25,0 %) a Nizozemí (21,7 %).

Důvodů, proč je práce z domova v České republice využívána tak málo, je více. V první řadě tomu zabraňuje struktura české ekonomiky, která je významně zastoupena zpracovatelským průmyslem, kde, přirozeně, vykonávat práci z domova není možné. Za významný faktor omezující flexibilní formy zaměstnávání obecně je ale považován konzervatismus českých zaměstnavatelů, u kterých pořád převládá přesvědčení, že ten, koho nevidí fyzicky pracovat, pravděpodobně také nepracuje (Evropa v datech, 2019).

Ačkoliv obava zaměstnavatelů o produktivitu zaměstnanců je zčásti pochopitelná, možnost využívat práci na dálku přitom přináší mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Mezi zaměstnanecké výhody patří zejména úspora času a peněz díky menšímu dojíždění, možnost zařídit si pracovní prostředí dle svých individuálních potřeb a možnost pracovat v dobu, která zaměstnancům vyhovuje a během které jsou nejproduktivnější (Hubinková, 2013). Walter (2007) jako další výhody uvádí i možnost větší nezávislosti a samostatnosti, větší produktivitu a snížení počtu absencí z důvodu nemoci.

Zaměstnanecké výhody jsou tedy zřejmé, jaké plusy ale *homeoffice* přináší zaměstnavatelům? Komplexní pohled přináší Martoch (2012), který rozděluje tyto výhody na přímé finanční výhody a nefinanční výhody viz. Tab. 2.3.

Tab. 2.3: Výhody využívání práce na dálku pro zaměstnavatele, zpracováno podle Martoch (2012)

Přímé finanční výhody	Nefinanční výhody
Snížení nákladů na firemní prostory	Větší konkurenceschopnost
Snížení nákladů na energie	Zvýšená kvalita služeb poskytovaná zákazníkům
Snížená absence a nemoci pracovníků	Motivovanější zaměstnanci
Snížení fluktuace díky větší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců, úspora nákladů souvisejících s přijímáním nových zaměstnanců	Větší časová flexibilita zaměstnanců
Zvýšená produktivita práce	Větší atraktivita zaměstnavatele

Mezi přímými finančními výhodami je zmíněna i zvýšená produktivita práce. Přitom obava o zhoršený výkon zaměstnanců je jeden z nejčastějších argumentů proti zavedení homeoffice. Řada výzkumů ale růst produktivity potvrdila.

Lze zmínit například experiment provedený na zaměstnancích call centra jedné z největších čínských cestovních agentur CTrip (Bloom et al., 2015). Do experimentu byli zahrnuti operátoři, kteří byli náhodně rozděleni do dvou skupin – kontrolní skupina poloviny zaměstnanců zůstala pracovat v kanceláři, zatímco druhá skupina začala pracovat z domova. Experiment trval 9 měsíců a po jeho skončení se ukázalo, že operátoři pracující z domova vykazali o 13 % vyšší produktivitu než operátoři, kteří zůstali pracovat v kanceláři. Tento nárůst byl způsoben jednak menším počtem přestávek a vybraných sick days, jednak tišším a klidnějším pracovním prostředím (Bloom et al., 2015).

Po vyhodnocení průzkumu společnost vykazala úspory ve výši 2 000 dolarů na jednoho zaměstnance pracujícího z domova. Na tomto základě bylo všem zaměstnancům umožněno zvolit si, zda chtějí pracovat z domova nebo z kanceláře.

Poté, co se jejich volba ustálila, byl oproti stavu před experimentem celkový nárůst produktivity 22 %. Zajímavostí je, že zaměstnanci, kteří byli při práci z domu méně produktivní, se sami rozhodli vrátit k práci z kanceláře. U skupiny pracovníků pracujících během experimentu z domova byl navíc zaznamenán 50% pokles únavy a větší celková spokojenost s prací. (Bloom et al., 2015)

Nebylo by ale na místě nezmínit, že ne všichni zaměstnanci jsou samozřejmě schopni podávat vyšší nebo stejně dobrý výkon doma jako v kanceláři, což může mít mnoho příčin. Může se jednat o osobnost daného zaměstnance, ale také je možné, že zaměstnanci chybí motivace nebo se potýká s překážkami technického charakteru, se kterými se při práci v kanceláři nesetkal. Důvodů může existovat více a je na manažerovi, aby je odhalil a společně se zaměstnancem našel cestu, jak je vyřešit. Ostatně, dobrým managementem se dá zvládnout většina nevýhod práce na dálku, mezi které patří například pocit samoty plynoucí z velkého množství času tráveného doma v izolaci nebo počítačové, technologické a bezpečnostní potíže (které se dají dobře vyřešit například víceúrovňovým zabezpečením, možností smazat či ovládat data na dálku přes jiný počítač, šifrováním pevného disku a jinými způsoby) (Fried and Hansson, 2014).

Při hodnocení výhod a nevýhod je nejdůležitější uvědomit si, že práce na dálku nemusí být buď, anebo. Není nutné zavést homeoffice 5 dní v týdnu – není to pravděpodobně ani nic, po čem by zaměstnanci toužili. Zavedení homeoffice ve frekvenci 2-3x týdně stačí na to, aby se projevíly všechny výhody s tím spojené, a omezila se většina nevýhod, jako je například právě pocit samoty nebo obava ze zhoršené komunikace či informovanosti pracovníků. Věnovat se práci na dálku pouze pár dní v týdnu umožní zaměstnancům setkávat se s kolegy, probírat důležité informace, pracovat na úkolech, které se řeší rychleji při přímé osobní interakci, setkávat se s manažerem. Zároveň bude zaměstnancům umožněno být jednak více flexibilní, jednak udělat doma práci, která vyžaduje větší soustředění a pracovníci k ní potřebují skutečný klid.

2.5.2 Tiché místnosti a dny

Práce na dálku zpravidla zvyšuje produktivitu, což je dáno zejména klidnějším pracovním prostředím. Je fakt, že zaměstnanci v kanceláři musí čelit neustálým vyrušováním, jejichž frekvenci nemohou kontrolovat: zvonění telefonu, ať už svého

nebo od kolegy, otázky spolupracovníků, ať už k práci relevantní, či nikoliv. V kancelářích mezi sebou spolupracovníci často hlasitě konverzují, a tím vyplňují přestávky, které během práce nutně potřebují. Nicméně, je téměř nemožné, aby se potřeba přestávek shodovala u všech lidí v jedné kanceláři. Za jedním člověkem přijde během jednoho dne několik zaměstnanců osobně a další desítky otázek dostane telefonicky nebo online, navíc fenoménem dnešní doby je, že na ně musí odpovědět ihned bez ohledu na to, co právě dělá. Neustálé nekontrolovatelné vyrušování může být příčinou frustrace pramenící z toho, že zaměstnanec sice chce pracovat, ale nemůže.

Pokud člověk na něčem pracuje a potřebuje se nad tím zamyslet, vyžaduje to delší, ničím nerušené časové úseky. Jenomže ty zaměstnanci v kanceláři k dispozici nemají, a přesně z těchto důvodů je hodně lidí produktivnějších při práci z domova, případně chodí do kanceláře hodně brzy ráno. Proč? Protože tam ještě nikdo není a mají tak nerušený prostor, který mohou věnovat skutečné práci (Fried, 2010).

Vyrušení, které zaměstnanci zažívají v kanceláři, navíc neexistuje nikde jinde. Při práci z domova jsou sice zaměstnanci „vyrušováni“ například televizí, pohodlnou pohovkou, tendencí zajít si do parku, ale to všechno jsou vyrušení, které člověk může kontrolovat – ruší je ve chvíli, kterou si sami určí. Někteří manažeři tvrdí, že nechtějí, aby zaměstnanci pracovali z domova, protože je tam rozptyluje příliš mnoho věcí. Ve skutečnosti to ale nejsou hlavní vyrušení od práce, protože lidé se sami rozhodnou jimi být rušeni. V kanceláři jsou tato vyrušení nekontrolovatelná a zpravidla přichází v nevhodný čas (Fried, 2010).

Jak ale najít kompromis, pokud zaměstnavatelé nechtějí zaměstnancům umožnit alespoň částečnou práci z domova? Řešením může být obdoba tichých čtvrtků, které ve své společnosti zavedl Fried (2010). Jedná se o dny, kdy je ve firmě zakázáno mluvení, diskutování a jakékoliv jiné činnosti, které by mohly být jinými považovány za vyrušování. Jedná se navíc o nařízení, které je velmi jednoduché, nenákladné a zaměstnancům může výrazně pomoci. Lze začít zavedením například jednoho dne v měsíci, a pokud se osvědčí, lze jej praktikovat třeba jednou týdně. A pokud by se ukázalo, že pro prostředí dané firmy je tento nástroj nevhodný, může se kdykoliv zrušit, aniž by to pro organizaci znamenalo zvýšené náklady.

Obdobou tichých čtvrtků může být například tichá místnost, která umožňuje využívat tichého prostředí zaměstnanci v době, kdy potřebují pracovat mimo dosah vyrušení, nad nimiž nemají kontrolu. Výhodou je, že se nejedná o plošně fungující systém a umožňuje reagovat na individuální potřeby jednotlivých zaměstnanců. V takové místnosti je zakázáno telefonování, mluvení, diskutování, zvonění telefonu či firemního messengeru. Vyhrazení jedné takové místnosti ve firmě není finančně nákladné a poskytne zaměstnancům možnost, jak pracovat pár hodin zcela nerušeně.

2.5.3 Stlačený pracovní týden

Jiným způsobem, jak umožnit svým zaměstnancům být více flexibilní, je zavést možnost zhuštěného neboli stlačeného pracovního týdne.

Podstata stlačeného pracovního týdne spočívá v libovolném rozložení fondu pracovní doby. Pokud člověk pracuje typicky 40 hodin týdně 8 hodin denně, v rámci zhuštěného týdne může pracovat třeba 10 hodin denně a v pátek mít volno, 12 hodin 3x týdně a mít dva dny volno, nebo třeba 9 hodin denně a mít volný pátek 1x za 14 dní nebo jeden den v týdnu končit o 4 hodiny dříve.

Tento způsob individuálního rozvržení pracovní doby umožňuje zaměstnancům lépe skloubit pracovní a osobní život.

2.5.4 Přestávka v kariéře

Mnozí odborníci se shodují, že s větším počtem aktivních zástupců generace Y a Z na pracovním trhu, bude čím dál tím častější přestávka v kariéře – delší čas strávený mimo obvyklou pracovní roli a každodenní rutinu. Nejčastějším a zároveň tradičním důvodem pro přestávku v kariéře je starost o dítě. Nicméně, kariérní přestávka může být využita pro různé účely: studium, rozšíření či prohloubení kvalifikace, cestování, realizace vlastního business plánu, ale třeba i „jen“ odpočinek od práce kvůli přemíře stresu. Přestávka v kariéře tedy znamená být nějaký čas, nejčastěji 1-3 roky mimo práci. To může být zajištěno podáním výpovědi, anebo, a co je pro účely této bakalářské práce důležitější, dohodou se zaměstnavatelem, že po uplynutí stanovené doby se zaměstnanec opět vrátí do firmy. Podstatným faktorem je tedy kladný přístup zaměstnavatele, který svému zaměstnanci tento odchod a následný návrat dovolí.

Pro organizaci se jedná sice o určitou komplikaci, na druhou stranu z toho může těžit i řada výhod. Zaměstnanec, který využije delší volno, se vrátí minimálně s větší

energií a svěžím přístupem k práci, dost pravděpodobně ale i s novými dovednostmi jako je zlepšení cizího jazyka či odbornou kvalifikací (Careershifters, 2011).

Výhodou pro zaměstnavatele je, že pravidla kariérní přestávky si mohou určit zcela dle svého uvážení. Vždy by ale pravidla měla být popsána ve formálních stanovách jako například v kolektivní smlouvě. Společnost může nastavit libovolnou délku kariérní přestávky stejně tak jako pravidla jejího čerpání. Může být například poskytnuta jen zaměstnancům na určité úrovni ve společnosti, jako jsou vedoucí pracovníci nebo zaměstnanci pracující na plný úvazek, či se může jednat o formu odměny pro loajální zaměstnance po určitém počtu odpracovaných let. Stejně tak i potenciální vyplácení mzdy během přestávky v kariéře závisí na konkrétní organizaci a samozřejmě důvodech jejího čerpání – zatímco kariérní přestávka z osobních důvodů využitá například pro cestování nebo vzdělání v oblasti zaměstnancova koníčku (např. kurz jógy v Indii) bývá neplacená, přestávka využitá pro rozšíření či prohloubení kvalifikace (např. zahraniční pracovní stáž), což přináší jisté benefity i zaměstnavateli, může být placená. V každém případě je však charakteristické, že pracovník má zaručený návrat na stejnou nebo obdobnou pozici (Careershifters, 2011).

2.5.5 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je v českém prostředí běžně využívaným nástrojem pro zlepšení tzv. work-life balance. Dá se říct, že se jedná o minimum, které zaměstnavatelé mohou učinit pro spokojenost svých zaměstnanců, kterým tak poskytnou lepší možnost skloubení osobního a pracovního života. „V případě pružného rozvržení pracovní doby (paragraf 85 zákoníku práce) zaměstnavatel určuje jednak začátek a konec základní pracovní doby, kterou je zaměstnanec povinen odpracovat podle předem stanoveného rozvrhu pracovní doby, a jednak začátek a konec volitelné pracovní doby, v rámci níž si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby, přičemž celková délka směny nesmí přesáhnout zákoníkem práce stanovených 12 hodin. Průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem v souladu se zákoníkem práce (nejvýše 26 týdnů po sobě jdoucích; jen kolektivní smlouva může toto období vymezit nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích).“ (Šikýř 2016, s. 158).

2.5.6 Zkrácený pracovní úvazek

Už v roce 2012 byl popsán trend (Nelson, 2012), se kterým se v současné době firmy téměř po celém světě musejí vyrovnávat: nedostatek kvalifikovaných pracovníků. V některých oblastech jako zdravotní péče, věda a výzkum a IT, je tento nedostatek permanentní, v současných letech se ale nejen v českém prostředí rozšířil téměř do všech oblastí pracovního trhu. V České republice byla ve 3.čtvrtletí roku 2019 obecná míra nezaměstnanosti na úrovni 2,1 % (Český statistický úřad, 2020). To znamená výzvu podniky, které musejí inovovat v oblasti přijímání, motivování a udržení klíčových zaměstnanců, po nichž je na trhu práce obrovská poptávka. Právě proto je víc než kdy dříve důležité, aby firmy pracovali na tom, aby měli motivované, a hlavně angažované a oddané pracovníky, kteří neodejdou za první lepší nabídkou.

Vzhledem k tomu, že se pracovní trh potýká s velkým nedostatkem zaměstnanců, musí být organizace více kreativní v náborovém procesu a ve způsobu motivace zaměstnanců. Například nabídnout větší množství částečných úvazků, které dovolí pracovat i samoživitelům a samoživitelkám, důchodcům, studentům či zdravotně postiženým osobám – lidem, kteří se do pracovního procesu chtějí aktivně zapojit, ale nemohou si dovolit pracovat na plný úvazek (Nelson, 2012).

V České republice pracuje na zkrácený úvazek pouze 6,2 % zaměstnanců ve věku 20-64 let, čímž se v komparaci s Evropskou Unií nachází na dolním rozmezí. Ve srovnání s nejrozvinutějšími zeměmi Evropské Unie, jako je Švýcarsko (38,5 %), Rakousko (27,6 %), Německo (26,8 %) nebo Nizozemí (46,8 %), je počet lidí pracujících na zkrácený úvazek v České republice velmi nízký (Eurostat, 2020).

Zavedení zkrácených úvazků přitom společností poskytuje mnoho výhod, a to zejména právě možnost zaměstnat pracovníky, kteří na plný úvazek pracovat nemohou. To si uvědomuje například firma T-Mobile: *„Zkrácené úvazky nám pomáhají řešit situaci, kdy se na pracovním trhu zoufale nedostává kvalifikovaných odborníků. S nabídkou kratší pracovní doby oslovíme okruh uchazečů, kteří si plný úvazek nemohou dovolit,”* říká Angelovič, HR Business Partner v T-Mobile. Manažeři T-Mobile si plně uvědomují, že to ale není jen o náboru nových zaměstnanců, ale rovněž o udržení stávajících: *„Pokud zaměstnanci vyjdeme vstříc, váží si toho, je spokojený, loajálnější a také motivovaný,”* dodává Angelovič (lmc, 2019).

Na druhé straně stojí obavy zaměstnavatelů, a to zejména v oblasti zvýšené administrativní a finanční zátěže v souvislosti s povinnými odvody zaměstnavatele na zdravotní pojištění pracovníků, které se stanovují na základě minimální mzdy. Pokud je zaměstnanci na zkráceném úvazku přiznána mzda nižší než úroveň měsíční minimální mzdy, povinností zaměstnavatele je odvést doplatek do minima, tzn. jako by mzda pracovníka odpovídala této úrovni. Jestliže zaměstnavatel potřebuje obsadit finančně nízko ohodnocené pozice, je pro něj z tohoto hlediska zaměstnávání pracovníků na částečný úvazek nevýhodné.

Se zkrácenými pracovními úvazky se může pojít ještě finanční zátěž v podobě nákladů na pracovní místo: Nutnost většího počtu zaměstnanců může vést k potřebě většího prostoru v případě, že pracovníci nesdílí jedno pracovní místo nebo společnost nenabízí zaměstnancům práci na dálku. Dále se jedná o vyšší náklady vynaložené na pořízení výpočetní techniky pro více osob a jiné pracovní pomůcky. Negativum vidí zaměstnavatelé také v administrativní zátěži, protože je nutné vést účetnictví a jinou administrativu za vyšší počet pracovníků. Většina těchto nevýhod však může být eliminována dobrým řízením a organizací (Kotýnková, 2006).

2.5.7 Řízení pracovního výkonu

Snad ještě větší důraz než na flexibilní zaměstnávání, je mileniály kladen na osobní rozvoj. Práce pro ně není jen prostředek získávání peněz, ale vidí v ní hlavně cestu ke své seberealizaci. Vzdělávání a progres je pro ně v zaměstnání stěžejní, a pokud cítí, že dlouhodobě stagnují a nevidí možnost to změnit, snadno podlehnou pokušení v podobě jiné nabídky práce. Investováním do rozvoje lidského kapitálu je zároveň uspokojována potřeba mileniálů jistoty práce, kterou spatřují v co nejlepší zaměstnatelnosti a uplatnitelnosti na trhu práce.

Trendem v přístupu k této generaci je vysoká individualizace: Každý zaměstnanec je jedinečný, má své specifické potřeby, požadavky a schopnosti. Organizace se ale individualizaci zpravidla vyhýbají z důvodu vysokých požadavků na finanční a časové zdroje.

Lidé jsou však nejcennější částí každé organizace. Právě lidé jakožto nositelé lidského kapitálu jsou totiž tvůrci přidané hodnoty v podniku. Lidský kapitál je něco, co by mělo být v jednoznačném a primárním zájmu každé organizace. Jedná se o soubor

vrozených a v průběhu života člověka nabytých znalostí, schopností a dovedností, a na zvyšování jeho hodnoty je možno nahlížet jako na investici: Jsou na něj vynakládány peněžní i nepeněžní prostředky v současnosti s cílem dosažení peněžních či nepeněžních výnosů v budoucnosti. Zatímco ale investování do hmotného kapitálu je firmami přijímáno jako samozřejmost, investic do lidského kapitálu se zdráhají. Nicméně, technika má vždy omezení, a právě lidé jsou tím prvkem organizace, který je schopen neustále se rozvíjet, učit, inovovat, vymýšlet a realizovat změny, být schopen kreativního myšlení. A právě tyto aspekty jsou předpokladem úspěšného působení firem na trhu v dlouhodobém horizontu. Je tedy na čase začít věnovat rozvoji lidského kapitálu odpovídající pozornost (Vodák a Kucharčíková, 2011). Toho může být dosaženo například prostřednictvím řízení pracovního výkonu.

Základním principem řízení pracovního výkonu je soustavné rozvíjení pracovních schopností zaměstnanců, což má za následek zlepšení pracovního výkonu. To je v zájmu nejen organizace, ale i každého zaměstnance, který je pak více spokojen s kvalitou svého pracovního života. Rozvíjení pracovních schopností je stále více považováno za součást pracovní náplně zaměstnance a jako taková je předmětem hodnocení pracovního výkonu, a tedy i odměňování (Koubek, 2004).

Řízení pracovního výkonu tedy spočívá v řízení lidí, které vyvstává z ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a jeho zaměstnancem, týkající se budoucího pracovního výkonu a získávání schopností, které jsou k dosažení tohoto výkonu nezbytné. (Bartoňková, 2011).

K efektivnímu využití řízení pracovního výkonu je zapotřebí, aby byl stanoven strategický cíl organizace, který se rozčlení do stěžejních cílů jednotlivých týmů a dále jednotlivých pracovníků (Koubek, 2004).

Základními činnostmi řízení pracovního výkonu jsou dohoda či smlouva o pracovním výkonu, ve které se stanoví cíle, jichž má zaměstnanec dosáhnout, jaké schopnosti a znalosti potřebuje k tomu, aby jich dosáhl, a způsoby měření výkonu. Na tuto dohodu navazuje plán výkonu a osobního rozvoje. Stěžejní částí je průběžné monitorování pracovního výkonu a nepřetržité poskytování zpětné vazby a případné průběžné řešení vzniklých problémů. Na konci stanoveného období dochází

k formálnímu hodnocení výkonu, které je podkladem pro řízení pracovního výkonu na další období (Koubek, 2004).

2.5.8 Job rotation

Jedním z konkrétních nástrojů reflektující potřebu mileniálů neustálého rozvoje je job rotation neboli rotace pracovních pozic.

Job rotation lze definovat jako přesunování zaměstnance mezi několika pracovními pozicemi a možnost odzkoušet si výkon několika různých prací. V průběhu rotace je zaměstnanec vykonávající určitou pracovní pozici přesunut na jiné pracovní pozice na předem stanovenou dobu, typicky 3-12 měsíců, a po této době se vrací zpět na svou pozici nebo se přesouvá trvale na pozici, která vyhovovala lépe jeho osobnosti a dovednostem. Je důležité zmínit, že v průběhu výměny pozic se pracovní pozice či smlouva nijak formálně nemění, zaměstnanec pouze vykonává různé typy práce (Geet, Deshpande and Deshpande, 2014). Rotace pracovních pozic je považována za klíčový nástroj řízení rozvoje znalostí, schopností a talentu zaměstnanců a jejich motivace (Campion, Cheraskin and Stevens, 1994; Wright and Snell, 1998). Tato technika pomáhá v identifikování různých typů skrytých faktorů či talentů zaměstnanců, což může pomoci v růstu jak zaměstnance, tak samotné organizace. Proces rotace pracovních pozic pomáhá v budování silného vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, může podpořit zaměstnance v přijímání nových výzev, kreativním přístupu a vymýšlení inovativních nápadů. Vzhledem k tomu, že job rotation bývá zpravidla pro zúčastněného zaměstnance velmi náročným procesem, je časté, že je po jeho dokončení odměněn například povýšením, nárůstem mzdy, uznáním či jiným způsobem (Landge, Suttallu and Yadav, 2018).

Rotace pracovních pozic může být i řešením, jak udržet motivaci výkonných zaměstnanců, kteří mají zájem o kariérní postup. Vzhledem k tomu, že zájemců a vhodných kandidátů na vyšší pozici bývá více než volných těchto pozic, job rotation může napomoci udržet motivaci takovýchto zaměstnanců. Zaměstnanec si tak jednak rozšíří své kompetence, jednak mu tím firma dá najevo, že si je vědoma jeho kvalit a do budoucna s ním počítá. Stejně tak je rotace vhodným nástrojem pro udržení motivace výkonných a schopných zaměstnanců, kteří ale z nějakého důvodu nejsou vhodnými

adepty pro povýšení (Campion et al., 1994; Dohmen et al., 2004; Ference, Stoner and Warren, 1977; Hsieh, Chao, 2004; Miller et al., 1973).

Pro rotaci pracovních pozic jsou ale často vybíráni také méně výkonní zaměstnanci. Je totiž dost dobře možné, že za jejich nízkým výkonem nestojí slabé schopnosti, ale to, že jim aktuálně vykonávaná pozice nesedí nebo mají malou motivaci. V takovém případě mohou při job rotation najít pozici, která jim vyhovuje lépe a po ukončení rotace jim bude toto místo přiděleno trvale (Campion et al., 1994; Dohmen et al., 2004; Ference, Stoner, Warren, 1977; Hsieh, Chao, 2004; Miller et al., 1973).

Rotace navíc výrazně napomáhá spolupráci mezi jednotlivými odděleními, které často bývají izolované a sledují pouze své vlastní cíle. Při práci v jiném oddělení zaměstnanci lépe pochopí cíle jiných, což je předpokladem kvalitnější spolupráce, komunikace a výrazného snížení konfliktů. Job rotation se může také odrazit v inovativním přístupu zaměstnanců. Pracovníci přicházející z jiného oddělení mají svůj názor, jak by daná práce měla vypadat a probíhat, přičemž jejich nadhled může být iniciátorem řady zlepšovacích opatření (Novák, 2017).

Ačkoliv je rotace pracovních míst z dlouhodobého hlediska přínosem v oblasti růstu produktivity, je nutné počítat s krátkodobými ztrátami plynoucími z toho, že zaměstnanec se v průběhu rotace neustále učí, a tedy podává nižší výkon než obvykle (Levinson, 1986). Tato doba je o poznání delší u méně výkonných pracovníků, u kterých navíc nemusí být profit z absolvované rotace znát v produktivitě tolik, jako u výkonnějších zaměstnanců (Kampkötter, Harbring and Sliwka, 2018).

2.5.9 Učení se od kolegů

Jedním z možná nejjednodušších způsobů, jak mileniálům vyhovět v potřebě neustálého rozvoje, je umožnit jim učit se od zkušenějších kolegů. V organizaci je obrovský různorodý lidský kapitál, jehož části se vzájemně prolínají. Například zaměstnanec pracující na personálním oddělení může mít zájem získat poznatky z marketingu, které by mohl uplatnit při náboru nových zaměstnanců.

Využití tohoto způsobu učení je opět výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele, kteří tím v podstatě bez námahy podporují rozvoj zaměstnanců. V jistém smyslu se tedy opět jedná o způsob zvyšování produktivity, protože zaměstnanci

se naučí mnoho věcí, které následně uplatní na stávajících pozicích. Navíc vzájemné předávání zkušeností zlepšuje a upevňuje profesní vztahy.

V podstatě jediným krokem k zavedení tohoto způsobu předávání znalostí je jeho podpora manažery, kteří dají zaměstnancům najevo, že učení jiného kolegy není ztráta času v té podobě, že se nevěnují své práci, ale naopak žádaným chováním. Zaměstnanec-školitel totiž sice ztratí nějaký ten čas, tato finanční ztráta se ale dost možná vyrovná nárůstem produktivity u školeného zaměstnance poté, co nově naučené věci aplikuje do svého pracovního režimu. „Školitel“ se zase někdy jindy stane „žákem“ a jedná se tak o vzájemnou výměnu znalostí a dovedností napříč organizací.

Ke zoficiálnění této podoby učení může sloužit sdílený kalendář. Každý zaměstnanec si může určit čas, který se mu pro takové konzultace hodí a maximální frekvenci probíhaných školení, kterou si při svém pracovním zatížení může dovolit, ať už je to jednou týdně, jednou měsíčně, případně zda je tyto konzultace ochoten vůbec poskytovat.

2.5.10 Čas strávený s manažerem

Ačkoliv pro generaci X bylo dlouhou dobu nepřípustné debatovat s nadřízeným, předkládat své návrhy a připomínky, generace Y to bere jako přirozenou součást práce. Jen tak se navíc manažer dozví, jaká jsou přání zaměstnanců, například právě v oblasti osobního rozvoje a co potřebují k tomu, aby byli výkonnější.

Je účelné, aby manažeři trávili se svými podřízenými část svého času, a to jak v profesní, tak osobní rovině. Je nutné, aby členové týmu věděli, že jejich nadřízený je podporuje a chápe je nejen jako zdroj pracovní síly, ale také jako individuální osobnosti. Věnovat svůj čas je to to nejlepší, co manažer může svým podřízeným nabídnout. Jen tak může objevit, proč například někteří pracovníci nejsou výkonní jako dříve. Možná mají osobní problémy, chybí jim motivace, jsou vyčerpaní z přemíry stresu, nebo se třeba potýkají s nedostatkem prostředků, ať už je to nedostatek vhodného vybavení, podpory od svých kolegů nebo ohodnocení za práci, kterou vykonávají. Jen časem stráveným s podřízenými manažeři tyto překážky v produktivitě objeví, mohou je začít řešit a zvedat tak výkon týmu (Fairweather, 2009).

Úkolem manažera je kromě jiného vytvářet takové prostředí, kde zaměstnanci s manažerem přirozeně komunikují. Jenže ne vždy to tak funguje. Manažeři jsou zahlceni

množstvím své práce a může se stát, že podřízené vyslyší tzv. jen „na půl ucha“. Pokud se to ale několikrát opakuje, zaměstnanec komunikovat přestane, protože to z jeho pohledu stejně nikam nevede.

Řešením by mohlo být zavedení kalendáře, kde by si zaměstnanec mohl zarezervovat čas strávený s manažerem. Manažer dopředu ví, kdy za ním zaměstnanec přijde, a může se tomu přizpůsobit například ztišením telefonu, zaměstnanec zase ví, že rezervovaný čas mu bude manažer plně naslouchat a nebude se věnovat několika dalším věcem souběžně. Manažer si přitom může do kalendáře zaznačit časy dostupné těmto konzultacím tak, aby mu seděli do jeho osobního rozvrhu.

Další problematikou je přístup zaměstnanců na řadových pozicích k top managementu, v jehož případě se dá předpokládat, že přístup popsany výše by nefungoval. Top management má za úkol strategické řízení firmy a problémy zaměstnanců, byť týkajících se firmy jako celku, mohou mít tendenci zlehčovat nebo proti nim lehce argumentovat s využitím své autority. Top management je ve firmách často zcela izolován, je ale možné, že zaměstnanci by v jistých případech ocenili možnost mluvit přímo s top managementem. Řešením může být happiness manager.

2.5.11 Happiness manager

Rekordně nízká nezaměstnanost umožňuje zaměstnancům diktovat si podmínky a pokud se jim něco v práci nelíbí, nemají důvod v ní nadále zůstat – s velkou pravděpodobností najdou do pár týdnů práci jinou. Společnosti mají problém najmout potřebné zaměstnance stejně tak jako je udržet, a proto se předhánějí v nabízených benefitech typu občerstvení na pracovišti, odpočinkové místnosti a podobně. Firmy ale často zapomínají na ty hlavní parametry: efektivita komunikace ve firmě, vztahy mezi spolupracovníky, vyslyšení názorů zaměstnanců, zajištění dostatečné kvality vybavení pracoviště. Jenže jak zjistit, co zaměstnancům chybí? Jak vykomunikovat odlišné cíle vedoucích pozic a podřízených tak, aby se dosáhlo kompromisu? Manažeři mají svou práci, oddělení lidských zdrojů rovněž. Řešením může být zapojení tzv. happiness managera (APROFES, 2018).

„Happiness manager je charismatický lídr, který dokáže ovlivňovat celý chod společnosti. Působí napříč firmou, vylepšuje komunikaci a pomáhá budovat silnou firemní kulturu. Je

psychologem, personalistou i managerem. "Hlídá" horizontální i vertikální vztahy." Úkolem manažera štěstí je odhalit potenciální krizové situace ještě předtím, než vyústí ve spor nebo dokonce k odchodu zaměstnance. Jeho zodpovědností je nastavit efektivní vertikální i horizontální komunikaci, nabídnout zainteresovaným osobám možnost neformální domluvy, řešení rozporů na pracovišti, prezentovat cíle firmy a informovat zaměstnance o dění ve společnosti, řídit stres a negativní emoce (APROFES, 2018).

V organizacích roli manažera štěstí zastává personalista, ovšem ve velmi omezeném čase a formě. Z výše uvedených kompetencí happiness managera je totiž jasné, že u firem o větším počtu zaměstnanců nemůže být zajištění všech těchto činností v silách personalistů, kteří se musejí zabývat jinými činnostmi. Část úloh happiness managera zastávají i manažeři, opět ale ve velmi omezeném rozsahu. Konflikty v oblasti mezilidských vztahů řeší pouze v rámci svého týmu, nikoliv napříč jednotlivými odděleními. Stejně tak těžko budou objektivně řešit například stížnosti zaměstnanců na svou osobu (APROFES, 2018).

Happiness manager může rovněž působit jako prostředník a mediátor mezi zaměstnanci a top managementem, vyslechnout názory zaměstnanců a zvážit, zda je příhodné je konzultovat přímo s top managementem, nebo to zvládne personální oddělení či přímý nadřízený.

3 Metodika a metody zpracování

Cílem praktické části je prostřednictvím dotazníkového šetření provést analýzu postojů generace X a generace Y k soudobým trendům a inovačním prvkům v návaznosti na způsob motivace mileniálů, konkrétně v oblasti flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání. V této kapitole jsou popsána teoretická východiska a přípravná etapa realizovaného výzkumného projektu.

3.1 Metody výzkumné části

V rámci výzkumné části byly použity následující metody: kvantitativní výzkum, strukturovaný dotazník, který sloužil jako hlavní zdroj informací, deskripce, analýza a dedukce. Definice těchto metod jsou uvedeny níže.

3.1.1 Kvantitativní výzkum

Prostřednictvím kvantitativního výzkumu se získávají data o četnosti výskytu něčeho, co se událo v minulosti, nebo co se děje v přítomnosti. Podstatou je zjištění, kolik jednotek (čili například jednotlivců, spotřebitelů, domácností apod.) se chová daným způsobem nebo má daný názor. V kvantitativním výzkumu jsou zahrnuta nejen data kvantitativního, ale rovněž kvalitativního charakteru. Cílem je získat statisticky spolehlivé výsledky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

3.1.2 Strukturovaný dotazník

Jedná se o nejpoužívanější metodu sběru primárních dat. Má přesně danou strukturu s předem danými otázkami a předem definovanými variantami odpovědí. To umožňuje snadnější a rychlejší zpracování výsledků. Respondenti musí být vybíráni dle cílů a záměrů výzkumu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

V realizovaném dotazníku byly použity identifikační, filtrační a věcné otázky. Cílem identifikačních otázek je zjistit základní charakteristiky respondentů, a to nejčastěji demografické údaje jako například věk, pohlaví, vzdělání či zaměstnání. Využívají se zejména k třídění odpovědí během zpracování a analýzy dat. Filtrační otázky slouží k tomu, aby na konkrétní otázky odpovídala pouze skupina těch respondentů, kterých se daná otázka týká: V závislosti na jejich odpovědích se reguluje tok dalších otázek. Umisťují se před otázkou, na kterou má odpovídat jen určitá cílová skupina respondentů, nebo na začátku dotazníku. Pomocí identifikačních i filtračních otázek se určují

podmínky, za jakých budou kladeny otázky věcné. Věcné otázky se vztahují k věcné podstatě zkoumané problematiky a cíli výzkumu. Jejich prostřednictvím se zjišťují postoje, názory a motivy respondentů (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Otázky se lišily nejen svou podstatou, ale také dle variant odpovědí. V tomto kontextu převažovaly v dotazníku otázky uzavřené, byly však použity i otázky polouzavřené a otevřené. Uzavřené otázky jsou charakteristické tím, že respondentům nabízejí předem stanovené varianty odpovědí, ze kterých si respondenti vybírají. Otevřené otázky nemají žádné definované odpovědi a respondenti odpovídají svými vlastními slovy. Polouzavřené otázky představují kompromis mezi otázkami uzavřenými a otevřenými. Respondenti sice mají na výběr varianty odpovědí, navíc však ale mohou využít i takzvanou únikovou variantu, u které mohou napsat odpověď vlastními slovy jako u otevřené otázky (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Otázky tematicky blízké, které nabízely stejné alternativy odpovědí, byly v dotazníku sjednoceny do tzv. baterie otázek, která respondentům urychluje jejich vyplňování (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

Posledním typem otázek použitých v dotazníku byly kvalitativní škály, prostřednictvím kterých je možné kvantifikovat neměřitelné znaky, jako jsou například postoje, názory a zkušenosti respondentů, na znaky měřitelné a bez problémů poté provést jejich analýzu (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

3.1.3 Deskripce

Princip deskripce spočívá v popisu shromážděných dat, která jsou získávána prostřednictvím výpočtů základních statistik a frekvencí daných odpovědí (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011).

3.1.4 Analýza

Analýza je proces rozčlenění celku na části, který spočívá v rozboru vlastností, vztahů a faktů postupující od celku k částem. (Molnár, 2010).

3.1.5 Dedukce

Dedukce je způsob myšlení a logický postup usuzování, kterým se od obecných tvrzení a závěrů přechází k zvláštním, jednotlivým částem. Východiskem jsou tedy ověřené a obecně platné závěry, které se aplikují na jednotlivé, dosud neprozkoumané

případy. Jedná se o proces, v jehož rámci se testuje, zda vynesená hypotéza je schopna vysvětlit zkoumaný fakt (Molnár, 2010).

3.2 Přípravná etapa

V této podkapitole je popsán průběh výzkumného projektu, který spočíval v identifikaci preferencí zaměstnanců generace X a Y vůči soudobým trendům a inovačním prvkům v pracovním prostředí, zejména vůči prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání. Samotný výzkumný úkol byl proveden ve dvou etapách, a to přípravné a realizační.

Přípravná etapa byla nezbytná k tomu, aby byl výzkum správně zaměřen a odpovídal na otázky, které jsou podstatou tématu. Během přípravné etapy byl definován výzkumný problém a cíle, výzkumné předpoklady a plán výzkumného projektu.

3.2.1 Definování problému

Poprvé v historii se na pracovním trhu setkávají čtyři generace současně, z nichž nejzastoupenější je generace X a generace Y. Generace Y neboli mileniálové, mají ve srovnání s generací X diametrálně odlišné požadavky a očekávání. Zatímco požadavky zaměstnanců se ale podstatně změnily, nabídka zaměstnavatelů v českém pracovním prostředí se obměňuje jen velmi pomalu: management se zarputile drží svých jistot. „*Projevuje se to například v potřebě mít kontrolu nad zaměstnanci. Ve starých filmech si můžete všimnout, že přednosta kanceláře obvykle seděl na vyvýšeném stupínku a přísně sledoval, jestli se snad někdo nebaví nebo nelelkuje. Na tom ideálu se dodnes nic nezměnilo.*“ (Toman, 2016, s. 34)

Je nutné dát tvrzení Tomana za pravdu: nutný dohled nadřízeného, práce takzvaně „od 9 do 5“, nadvláda managementu, to jsou principy, které zůstávají v české firemní kultuře pevně ukotveny. Je ale nutné říct, že situace se, byť pomalu, mění. Dopomohla tomu pravděpodobně zejména ekonomická konjunktura a s tím spojená rekordně nízká nezaměstnanost. To totiž přimělo zaměstnavatele přemýšlet o nových způsobech, jak zaměstnance získat, udržet a být konkurenceschopnými na trhu práce.

Zaměstnavatelé si začínají také všimnout, že mileniálové nechodí do práce jen kvůli tomu, aby si vydělali dost na živobytí, ale vnímají ji jako součást sebe, jako způsob seberealizace. A od toho se odráží i jejich postoj k ní. Chtějí zejména flexibilní

zaměstnání a osobní rozvoj, možnost zapojit se do řízení podniku, a také zpětnou vazbu a uznání.

Jak ale definovat přání mileniálů přesněji? Co si pod flexibilním zaměstnáváním představují? Možnost pracovat odkudkoliv a kdykoliv, nebo jim stačí homeoffice několikrát do měsíce? Jakým způsobem chtějí osobního rozvoje dosáhnout? A co starší generace – má stejné požadavky, které se mění spolu s měnící se dobou, nebo jsou spíše konzervativní a jsou spokojení, hlavně když mají práci?

Definování přání a požadavků zaměstnanců je prvním krokem k tomu, aby se pracovní trh mohl změnit. Je nesmyslné, aby firmy investovali do jakýchkoliv nástrojů, pokud nevědí, co zaměstnanci skutečně chtějí. Mohlo by se stát, že budou vynaloženy finanční a časové zdroje na něco, co nepřinese nikomu prospěch a další pokusy o zefektivnění zaměstnávání už nepřijdou, protože „by to stejně zase nikam nevedlo“.

Výzkumným problémem práce je tedy neznalost postojů zaměstnanců ke konkrétním nástrojům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání. Generace X a Y byly vybrány jednak z toho důvodu, že se jedná o hlavní část ekonomicky aktivního obyvatelstva, jednak proto, že mezi těmito generacemi je nejpatrnější rozdíl v jejich přístupu k zaměstnání a předpokládá se, že jejich postoje budou odlišné.

Účelem výzkumného projektu je pak identifikovat prvky z oblasti flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání, které jsou zaměstnanci nejvíce žádané, a na které by zaměstnavatelé měli zaměřit svou pozornost, pokud se chtějí stát v očích uchazečů o práci i současných zaměstnanců atraktivními.

3.2.2 Cíl výzkumu

Hlavním cílem výzkumu je zjistit postoje zaměstnanců generace X a Y k prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání. Výzkum je zaměřen na zaměstnance, kteří mohou prvky flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje hodnotit v plném rozsahu, tedy na duševně, nemanuálně pracující osoby, typicky na zaměstnance na administrativních pozicích.

3.2.3 Výzkumné předpoklady

Na základě sekundárních dat, která byla použita zejména pro charakteristiku jednotlivých generací a situaci na pracovním trhu v teoretické části práce, byly stanoveny následující výzkumné předpoklady:

VP 1: Postoje zaměstnanců vůči prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání se liší podle jejich věku.

VP 2: Pro zástupce generace Y je flexibilita práce a osobní rozvoj a vzdělávání důležitější než pro zástupce generace X.

VP 3: Zástupci generace Y jsou více nespokojeni s úrovní osobního rozvoje a vzdělávání, která jim je zaměstnavatelem aktuálně nabízena, než zástupci generace X.

VP 4: Z prvků flexibilního zaměstnávání je zaměstnanci nejžádanější práce z domova a pružná pracovní doba.

VP 5: Z prvků osobního rozvoje a vzdělávání je zaměstnanci nejžádanější řízení pracovního výkonu.

3.2.4 Plán výzkumného projektu

V rámci plánu výzkumného projektu byly definovány typy dat, která budou shromažďována, způsob jejich sběru a metody jejich analýzy, dále vypracování časového harmonogramu jednotlivých činností a stanovení rozpočtu výzkumného projektu.

Typy dat

K provedení výzkumného projektu bylo nutné pracovat s kvantitativními daty, a to jak s primárními, tak sekundárními. Vzhledem k tomu, že cílem výzkumného projektu bylo popsání určitých subjektů na trhu, k získání primárních dat byla zvolena metoda deskriptivního výzkumu. Zdrojem sekundárních dat byla odborná literatura a periodika, databáze Českého statistického úřadu a internetové stránky věnující se problematice na trhu práce a odlišným požadavkům jednotlivých generací.

Způsob sběru dat

V rámci výzkumu bylo nutné získat informace od velkého počtu respondentů, proto byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu, konkrétně elektronické dotazování (CAWI) prostřednictvím dotazníku.

Tato metoda byla vybrána s ohledem na snadné oslovení cílové skupiny respondentů, nízké náklady na sběr respondentů, rychlost získávání dat, jednoduchost zpracování a vyhodnocení obdržených odpovědí a možnost dotazování respondentů napříč celou Českou republikou. Vzhledem k některým otázkám v dotazníku bylo rovněž plusem, že respondenti měli díky online dotazování dostatek času na odpovědi.

Respondenti byli oslovováni jednak v okruhu známých, kteří spadali do cílového segmentu, a kteří měli možnost rozeslat dotazník dalším relevantním osobám, jednak byl dotazník sdílen na sociálních sítích, a to zejména ve skupinách, kde byl aktivní cílový segment – například ve skupině zaměřené na pracovníky z oblasti administrativy či lidských zdrojů a personalistiky nebo ve studijních skupinách. Za dostačující období pro sběr respondentů bylo stanoveno 14 dní a data měla být sbírána od 1.dubna 2020 do 15.dubna 2020.

Rozpočet výzkumu

Vzhledem k tomu, že výzkumný projekt probíhal metodou CAWI, tedy formou online dotazování, finanční náklady na provedení výzkumu byly v tomto ohledu nulové.

Základní a výběrový soubor

Základní soubor představovaly všechny duševně (nemanuálně) pracující osoby na území České republiky, u nichž bylo možné předpokládat využití prvků flexibilního zaměstnání v plném rozsahu, a které věkově příslušely do kategorie generace X nebo Y. Generace X byla definována léty narození 1968-1982, generace Y byla tvořena obyvateli narozenými v letech 1983-1997.

Základní soubor nebylo možné stanovit, neboť neexistovala data, která by poskytla informace o ekonomicky aktivním obyvatelstvu v daných věkových kategoriích. Ve veškerých dostupných statistikách je ekonomicky aktivní obyvatelstvo nebo zaměstnané osoby kategorizovány do věkových kategorií, které byly pro účely tohoto výzkumného projektu nerelevantní.

S přihlédnutím k této skutečnosti probíhal výběr respondentů nereprezentativní technikou, a sice metodou vhodného úsudku. Výsledky průzkumu tak není možné aplikovat na celou populaci.

Pro každou ze zkoumaných generací bylo stanoveno 100 relevantních respondentů jako minimální počet pro to, aby dotazník mohl být použit pro účely analýzy.

Časový harmonogram

V Tab. 3.1 je zobrazen časový harmonogram jednotlivých činností výzkumného projektu, který probíhal v měsících března až květen. V měsíci březnu probíhalo sestavení plánu projektu a samotného dotazníku, v dubnu byl čas věnován zejména samotnému sběru dat a v květnu pak následovalo jejich zpracování, analýza a interpretace.

Tab. 3.1: Časový harmonogram jednotlivých činností výzkumného projektu

Činnost	Období		
	Březen	Duben	Květen
Plán projektu	x		
Tvorba dotazníku	x		
Předvýzkum		x	
Sběr dat		x	
Zpracování dat			x
Analýza dat			x

Struktura dotazníku

Dotazník se skládal celkem z 26 otázek. Na začátku dotazníku byly respondentům položeny 4 identifikační otázky, přičemž dvě z nich byly zároveň otázkami filtračními a ovlivňovaly další podobu dotazníku. První z filtračních otázek testovala věk respondentů, přičemž pokud respondent spadl do kategorie mimo zájem zkoumání, dotazování bylo automaticky ukončeno. Celkem dotazník obsahoval 4 filtrační otázky, konkrétně otázky číslo 1, 4, 5 a 9, v závislosti na jejich odpovědích použitý software automaticky generoval respondentům další otázky. V dotazníku se vyskytovaly otázky uzavřené i polouzavřené s jednou nebo více možnými odpověďmi, otevřené otázky, baterie otázek s bodovou škálou. Kompletní podobu dotazníku lze vidět v příloze číslo 1.

Předvýzkum

V poslední fázi přípravné etapy byl proveden předvýzkum s cílem otestovat logičnost a srozumitelnost dotazníku a jednoznačnost otázek a nabízených odpovědí, stejně tak jako zjistit časovou náročnost vyplnění dotazníku. Předvýzkum byl proveden na 5 respondentech, a to z řady rodinných příslušníků a blízkých osob, které spadaly do cílového segmentu. Na základě zpětné vazby od respondentů byly provedeny následující úpravy.

Byla změněna podoba bodových škál, které nebyly konzistentní a respondentům připadaly matoucí. Většina škál tak byla sjednocena na pětibodovou, jiná struktura byla zachována jen u otázek, kde to vyžadoval jejich charakter. U škál byla rovněž upravena poloha odpovědi „nevím“, která rovněž nebyla konzistentní – u některých otázek se tato varianta nacházela uprostřed, zatímco jinde úplně vpravo.

Otázka testující zájem o tichý den a tichou místnost, která byla původně řešena baterií otázek, byla rozdělena na dvě samostatné otázky, a to z důvodu lepší orientace a menší časové náročnosti na její vyplnění.

Součástí dotazníku bylo značné množství definic, které byly umístěny mezi kladenou otázkou a nabízenými variantami odpovědí. Definovaly například, co je řízení pracovního výkonu, happiness manager či tichá místnost. Bylo však zjištěno, že respondenti občas definici přehlédli, proto bylo u všech pojmů v dotazníku přidán symbol hvězdičky, který odkazoval na definici daného pojmu. Navíc vyšlo najevo, že některé definice, které byly součástí otázek na začátku dotazníku, někteří respondenti nečetli, protože pro ně nebyly u těchto otázek 100% nezbytné. Při dalších otázkách už ale znalost těchto pojmů byla nutná, nicméně definice nebyly zmíněny ještě jednou, protože se předpokládalo, že stačí jejich uvedení v dřívějších otázkách. Proto byl počet definic rozšířen.

Jako velmi problémová se ukázala otázka číslo 24, kde měli respondenti seřadit 5 motivů dle jejich důležitosti. Software, pomocí kterého byl dotazník vytvořen, neumožňoval manuální seřazení odpovědí respondentem, a tak to bylo vyřešeno maticí, ve které měl respondent ke každému prvku přiřadit jedno číslo. Každé číslo mohl použít jen jednou, což bylo v otázce definováno. Ukázalo se ale, že i přes to většina respondentů nevěděla, že každé číslo lze použít jen jednou. Proto byl „návod“ k zodpovězení napsán

jako první a samotná otázka následovala až za ním. Otázka „Přiřaďte každému prvku číslo od 1 – nejvíce důležité po 5 – nejméně důležité. Každé číslo lze použít jen jednou.“ Tak byla přeformulována na „Každé číslo lze použít jen jednou (např. výše mzdy a smysluplnost práce nemůže mít obojí stejné číslo 1). Seřaďte následující prvky dle důležitosti od 1 – nejvíce důležité po 5 – nejméně důležité.“

3.3 Realizační etapa

Druhou částí výzkumného projektu byla fáze realizační, která zahrnovala informace o způsobu sběru dat, samotný proces získávání dat a následně jejich zpracování a analýzu.

3.3.1 Sběr dat

Sběr dat byl realizován formou metody CAWI a původně měl probíhat ve dvoutýdenním časovém horizontu v období měsíce dubna. Vzhledem k obtížnosti získávání respondentů z generace X bylo ale nutné období sběru dat prodloužit na celý měsíc, nakonec tedy tato fáze probíhala od 1. do 30. dubna 2020.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím Google formulářů a následně byl sdílen do skupin na sociálních sítích, a to zejména do profesní skupiny HR pracovníků, kde byl předpokládán vysoký výskyt relevantních respondentů, a rovněž do studentských skupin. Většina respondentů získána přes sociální sítě byla z generace Y. Dotazník byl současně sdílen i v organizacích, kde byli dlouholetými zaměstnanci rodinní příslušníci, a to konkrétněji do mezinárodního podniku zabývající se výrobou, prodejem a servisem elektronických součástek, přičemž rozeslání dotazníku bylo omezeno na administrativní pracovníky. Dalším významným zdrojem respondentů byla instituce státní správy.

Celkem dotazník vyplnilo 302 respondentů, z nichž 28 ale nespadlo do požadované věkové kategorie a na základě vyplnění filtrační otázky zkoumající věk respondentů, bylo vyplňování dotazníku ukončeno. Z požadovaných věkových kategorií se podařilo získat 100 respondentů příslušící ke generaci X a 174 respondentů příslušící ke generaci Y. Stanovený minimální počet respondentů se tedy podařilo naplnit.

3.4 Zpracování dat

Po dokončení fáze sběru dat následovalo jejich zpracování v programu Microsoft Excel, kam byla exportována veškerá data z Google formulářů. Tato data byla vyfiltrována na základě příslušnosti respondentů ke generaci, neboť pro každou z nich byla data analyzována samostatně. Poté mohlo být přistoupeno k samotné analýze dat. Za pomoci nastavených filtrů byly ke všem otázkám z dotazníku vytvořeny tabulky, které byly zpracovány do konečných výstupů ve formě grafů. Ty jsou obsaženy v kapitole 4.

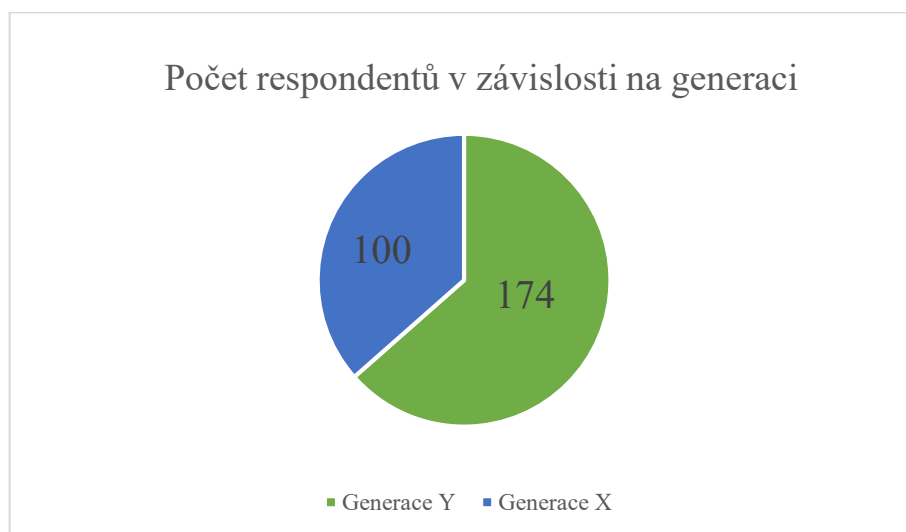
4 Analýza postojů vůči soudobým trendům a inovačním prvkům v pracovním prostředí

4.1 Struktura respondentů

První otázkou v dotazníku byly respondenti filtrováni dle věku, a tedy příslušnosti ke generaci X a Y. Těm respondentům, kteří nespádali ani do jedné z uvedených věkových kategorií, bylo dotazování ukončeno.

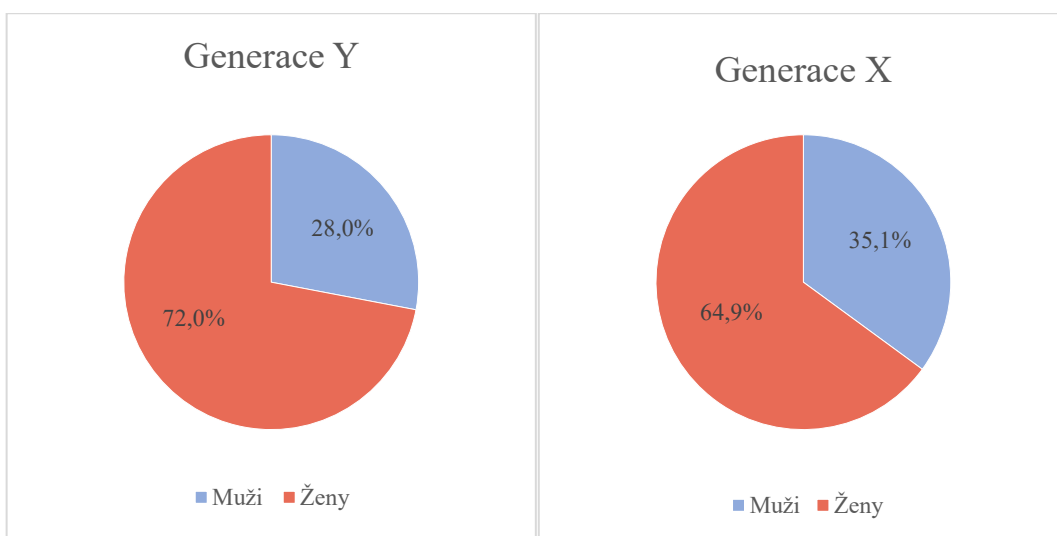
Celkem byly získány odpovědi od 274 relevantních respondentů, přičemž 174 respondentů spadalo do generace Y a 100 respondentů do generace X, viz Obr. 4.1.

Obr. 4.1: Zastoupení respondentů dle generace



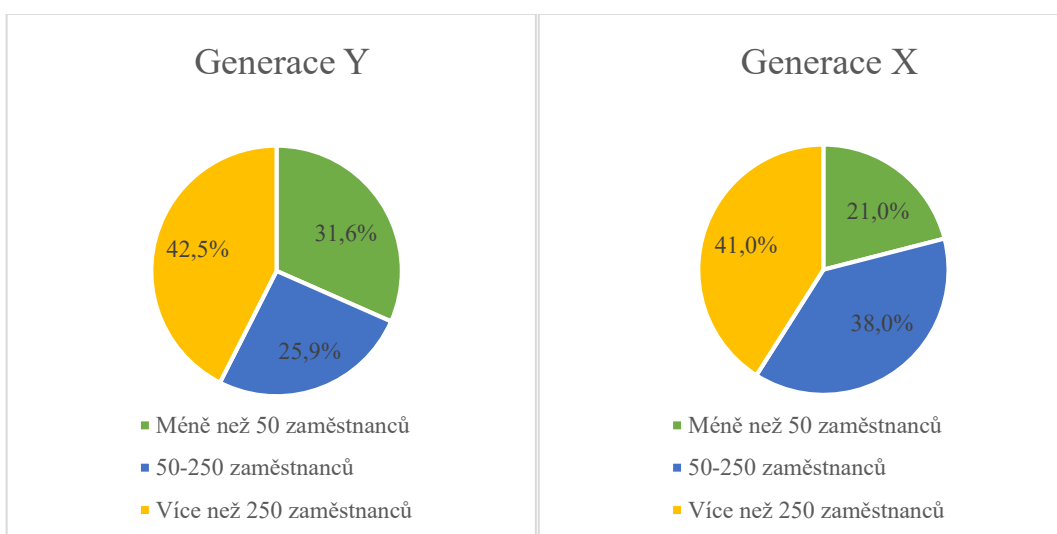
Další identifikační otázka se týkala pohlaví respondentů. Dotazováni byli jak ženy, tak muži, přičemž podíl žen byl výrazně vyšší. Tento nepoměr byl stejný u obou generací: Ženy generace Y tvořily celkem 64,9 % respondentů a ženy generace X tvořily 72,0 % respondentů, viz Obr. 4.2.

Obr. 4.2: Struktura respondentů generace Y a X dle pohlaví



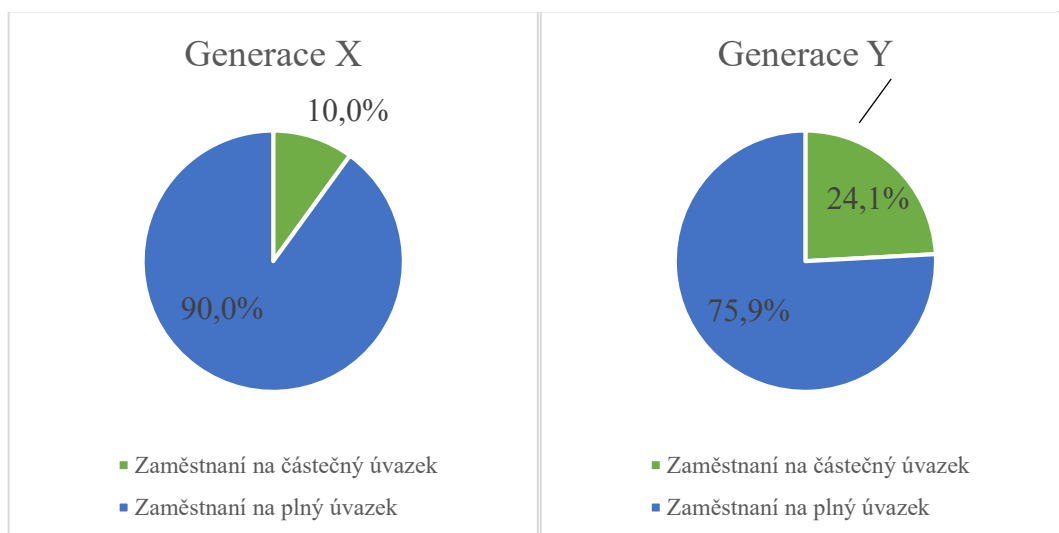
Vzhledem k povaze zkoumaných dat byla mezi identifikační otázky zařazena i otázka zkoumající velikost firmy, ve které byli respondenti zaměstnání. Velikost firmy byla definována celkovým počtem zaměstnanců. Podíl respondentů pracujících ve firmách s méně než 50 zaměstnanci byl téměř totožný jak u generace Y (42,5 %), tak u generace X (41,0 %). Rozdíl pak byl mezi respondenty pracujícími v organizacích o 50-250 zaměstnancích: U generace Y se jednalo o 25,9 % a u generace X o 38,0 % respondentů. Respondenti pracující ve firmách s více než 250 zaměstnancích tvořili 31,6 % generace Y a 21,0 % generace X. Strukturu dotázaných dle velikosti firmy, ve které byli zaměstnání, lze vidět na Obr. 4.3.

Obr. 4.3: Struktura respondentů dle velikosti firmy, kde byli zaměstnání



Další identifikační otázka byla zaměřena na typ úvazku a byla zároveň i otázkou filtrační, v závislosti na jejíž odpovědi se generovaly další otázky týkající se práce na částečný úvazek. Respondentů pracujících na částečný úvazek bylo v generaci Y zastoupeno 24,1 % a v generaci X 10,0 %, viz Obr. 4.4. Tento rozdíl byl pravděpodobně dán tím, že zdrojem značného počtu odpovědí respondentů z generace Y byly studentské skupiny na sociálních sítích, přičemž studenti hojně zkrácené úvazky využívají.

Obr. 4.4: Struktura respondentů dle typu pracovního úvazku

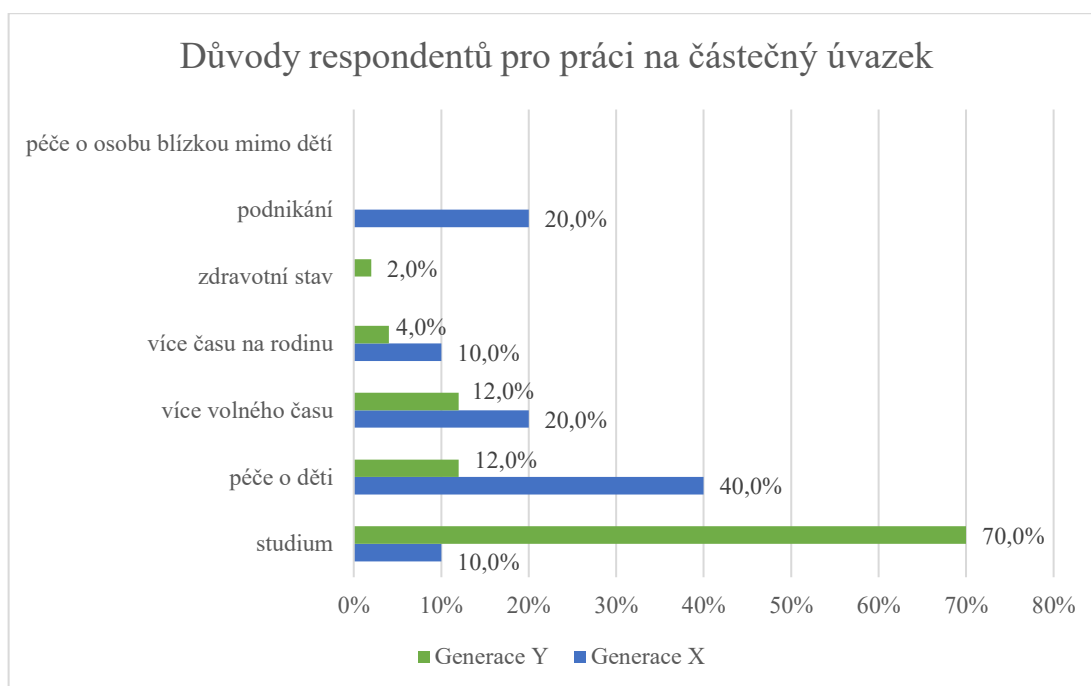


4.2 Analýza postojů vůči konkrétním prvkům flexibility práce a osobního rozvoje a vzdělávání

4.2.1 Částečný úvazek

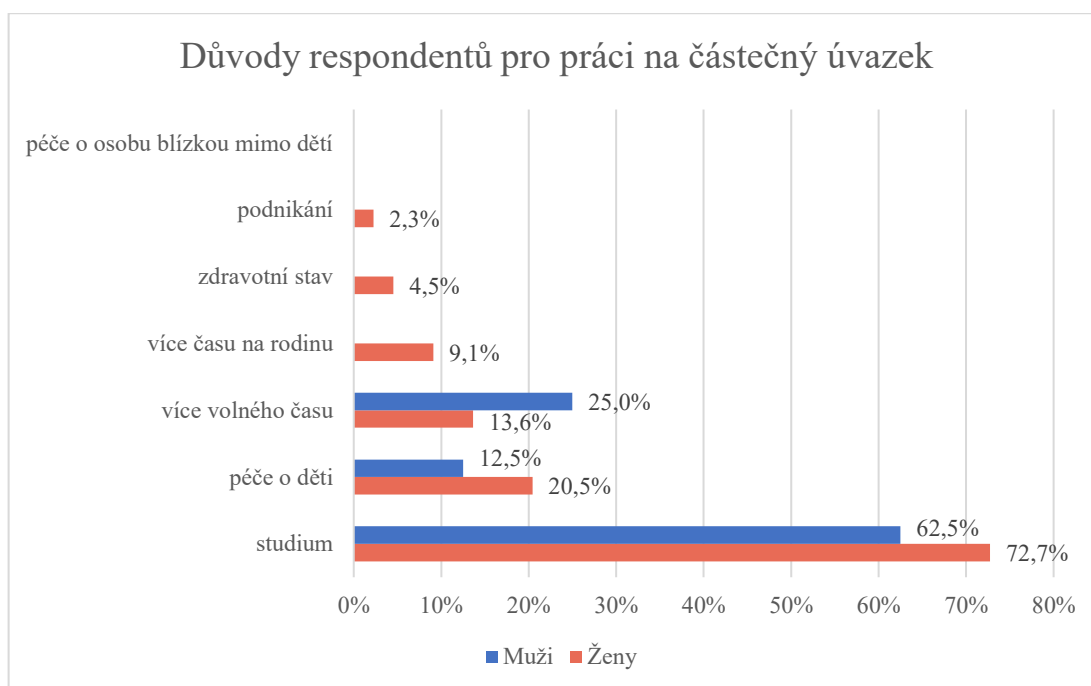
Respondentům, kteří ve filtrační otázce zkoumající typ pracovního úvazku, odpověděli, že pracovali na částečný úvazek, byla dále generována otázka, ve které měli uvést důvody, proč se pro práci na částečný úvazek rozhodli. Důvody respondentů pro práci na částečný úvazek jsou graficky vyobrazeny v Obr. 4.5. Lze zde pozorovat rozdíl mezi odpověďmi generace Y a X. Zatímco u generace Y bylo na prvním místě studium (70,0 %), na druhém místě péče o děti (12,0 %) a se stejným počtem odpovědí více volného času (12,0 %), generace X volila nejčastěji péči o děti (40,0 %), dále více volného času (20,0 %) a se stejným počtem odpovědí podnikání (20,0 %). Je ale nutné zmínit, že v generaci X na tuto otázku odpovídalo pouze 10 % respondentů. Vzhledem k celkovému počtu respondentů 100 tak nelze brát tyto hodnoty jako příliš vypovídající.

Obr. 4.5: Důvody respondentů pro práci na částečný úvazek v závislosti na generaci



Rozdíly v odpovědích byly zaznamenány i v závislosti na pohlaví respondentů, viz Obr. 4.6. Ženy volily částečný úvazek nejčastěji kvůli studiu (72,7 %), péči o děti (20,5 %) a více volného času (13,6 %). Muži volili následující pořadí: na prvním místě studium (62,5 %), na druhém místě více volného času (25,0 %) a na třetím místě péči o děti (12,5 %). Ženy rovněž uváděly jako důvody více času na rodinu (9,1 %), zdravotní stav (4,5 %) a podnikání (2,3 %).

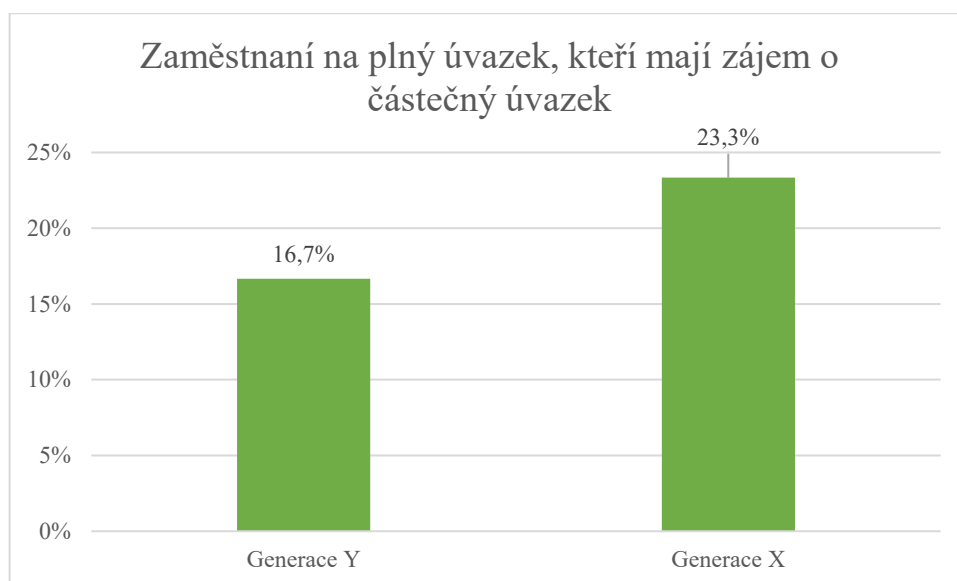
Obr. 4.6: Důvody respondentů pro práci na částečný úvazek v závislosti na pohlaví



Respondenti, kteří ve filtrační otázce zkoumající typ pracovního úvazku uvedli, že pracují na plný úvazek, byli dále dotazováni, zda by chtěli pracovat na částečný úvazek.

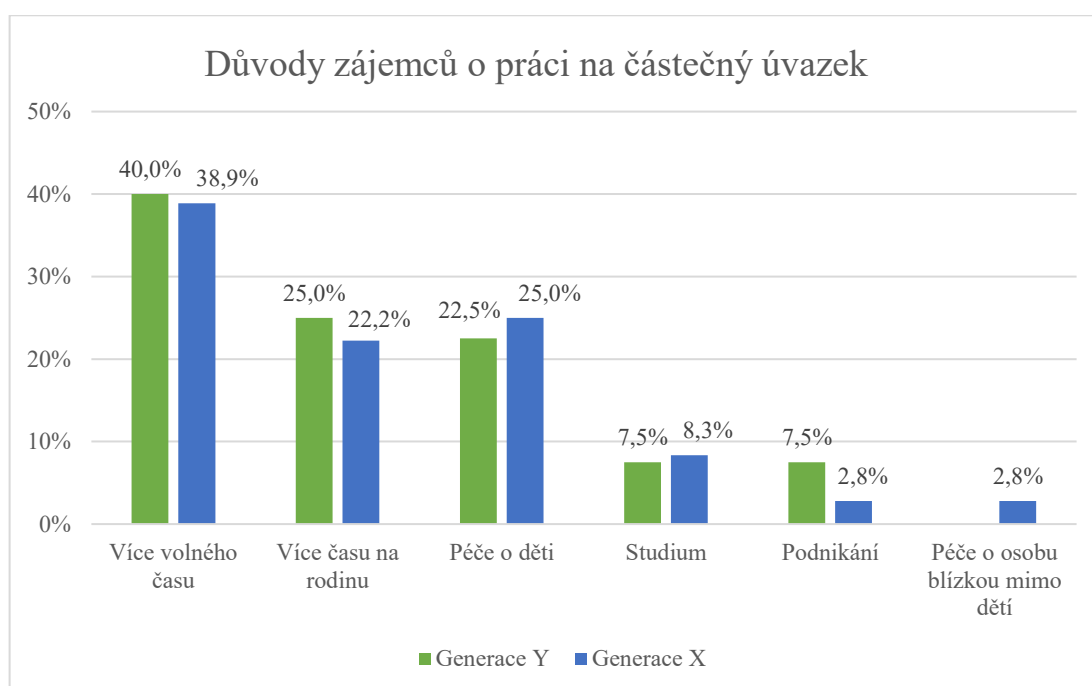
U generace Y i X odpovědělo na tuto otázku kladně podobné množství respondentů – u generace Y 16,7 % a u generace X 23,3 %, viz Obr. 4.7. Tito respondenti byli dále dotazováni, z jakých důvodů by částečný úvazek uvítali, viz Obr. 4.8.

Obr. 4.7: Zaměstnaní na plný úvazek, kteří mají zájem o částečný úvazek v závislosti na generaci



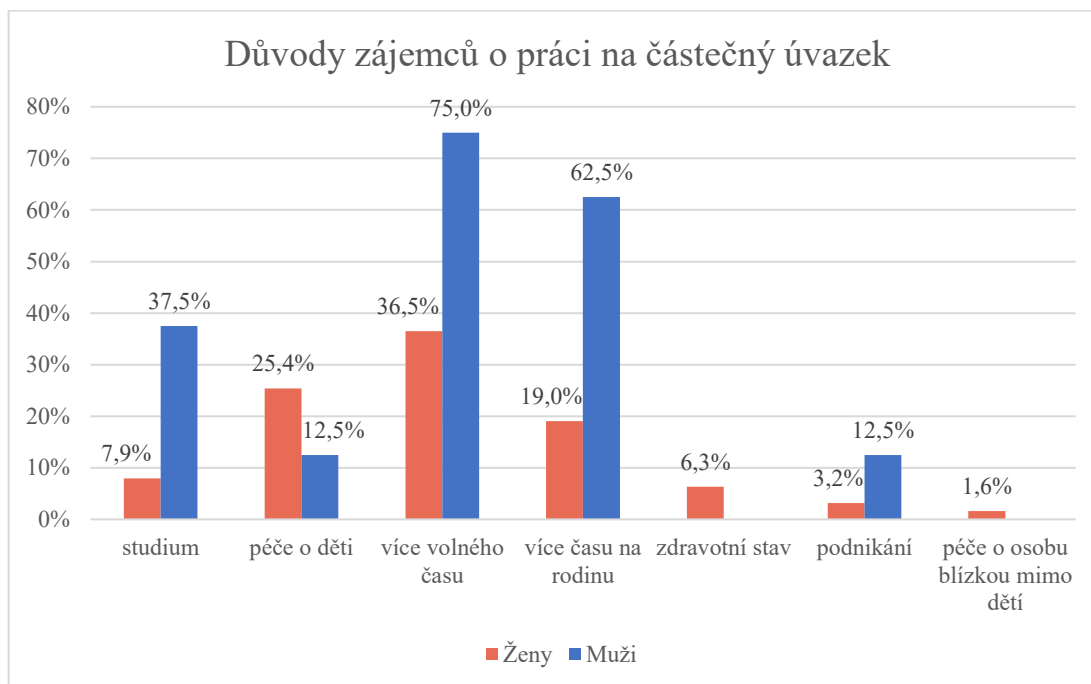
Důvody obou generací byly překvapivě vyrovnané. Generace Y volila nejčastěji více volného času (40,0 %), více času na rodinu (25,0 %), péči o děti (22,5 %), dále studium (7,5 %) a podnikání (7,5 %). Pořadí důvodů pro zájem o práci na částečný úvazek bylo u generace X shodné: respondenti rovněž nejčastěji volili více volného času (38,9 %), více času na rodinu a péči o děti (25,0 % a 25,0 %), dále studium (8,3 %), podnikání (2,8 %) a péči o osobu blízkou mimo dětí (2,8 %).

Obr. 4.8: Důvody zájemců o práci na částečný úvazek v závislosti na generaci



O něco větší rozdíl lze nalézt v odpovědích na základě pohlaví respondentů, viz Obr. 4.9. Muži měli zájem o částečný úvazek nejčastěji z důvodu více volného času (75,0 %), více času na rodinu (62,5 %) a studia (37,5 %). Dále volili péči o děti (12,5 %) a podnikání (12,5 %). Mezi nejčastější důvody žen patřilo více volného času (65,7 %), péče o děti (45,7 %) a více času na rodinu (34,3 %). Dále volily studium (14,3 %), zdravotní stav (11,4 %), podnikání (5,7 %) a péči o osobu blízkou mimo dětí (1,6 %).

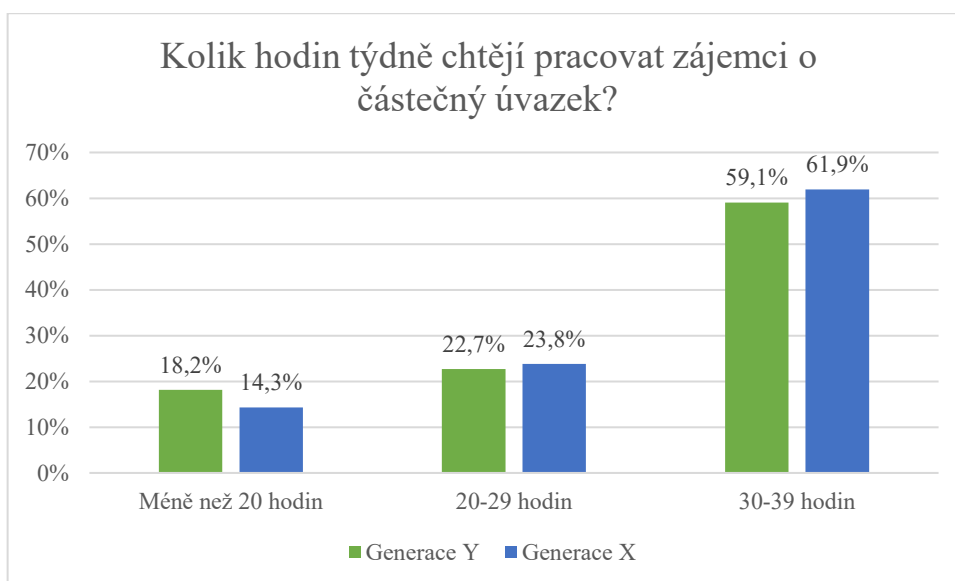
Obr. 4.9: Důvody zájemců o práci na částečný úvazek v závislosti na pohlaví



Respondenti pracující na plný úvazek, kteří měli zájem o částečný úvazek, tedy o kratší délku pracovní doby než standardních 40 hodin týdně, byli rovněž dotazováni, kolik hodin týdně by v rámci částečného úvazku chtěli pracovat. Jednalo se o otevřenou otázku, kdy odpovědi na ní byly v procesu zpracování dat následně kategorizovány do tří kategorií: „méně než 20 hodin“, „20-29 hodin“ a „30-39 hodin“.

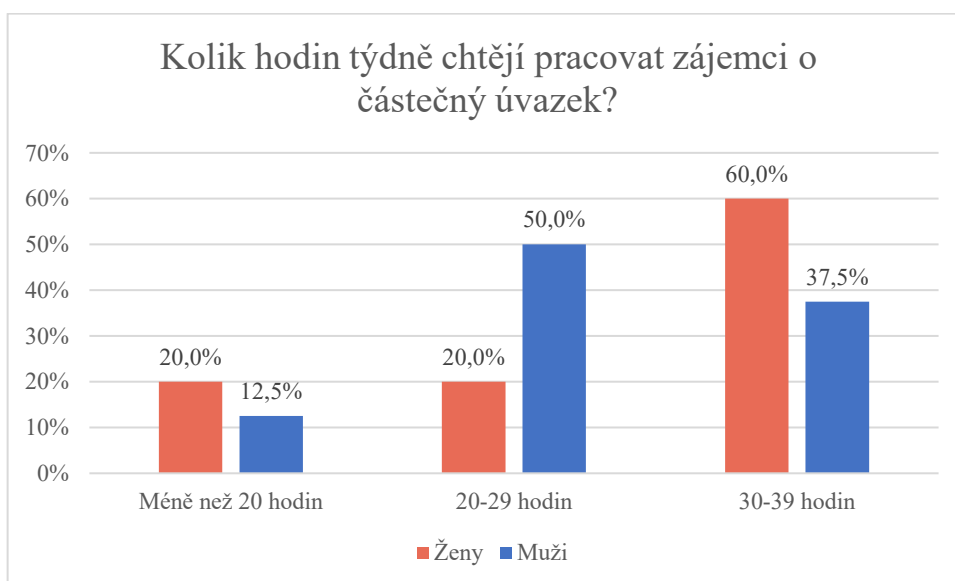
Respondenti z obou generací nejčastěji uváděli, že v rámci částečného úvazku by chtěli pracovat „30-39 hodin“ (59,1 % generace Y a 61,9 % generace X). Do kategorie „20-29 hodin“ spadalo 22,7 % zástupců generace Y a 23,8 % zástupců generace X, do kategorie „méně než 20 hodin“ spadalo 18,2 % respondentů generace Y a 14,3 % respondentů generace X. Struktura odpovědí ohledně představy o týdenní délce pracovní doby je zobrazena v Obr. 4.10.

Obr. 4.10: Představa zájemců o částečný úvazek o týdenní pracovní době v závislosti na generaci



Oproti víceméně shodným odpovědím generace Y a X se výrazně lišily odpovědi mezi muži a ženami. Zatímco ženy by nejčastěji uvítaly týdenní pracovní dobu v rozsahu 30-39 hodin, muži nejčastěji volili 20-29 hodin, viz Obr. 4.11.

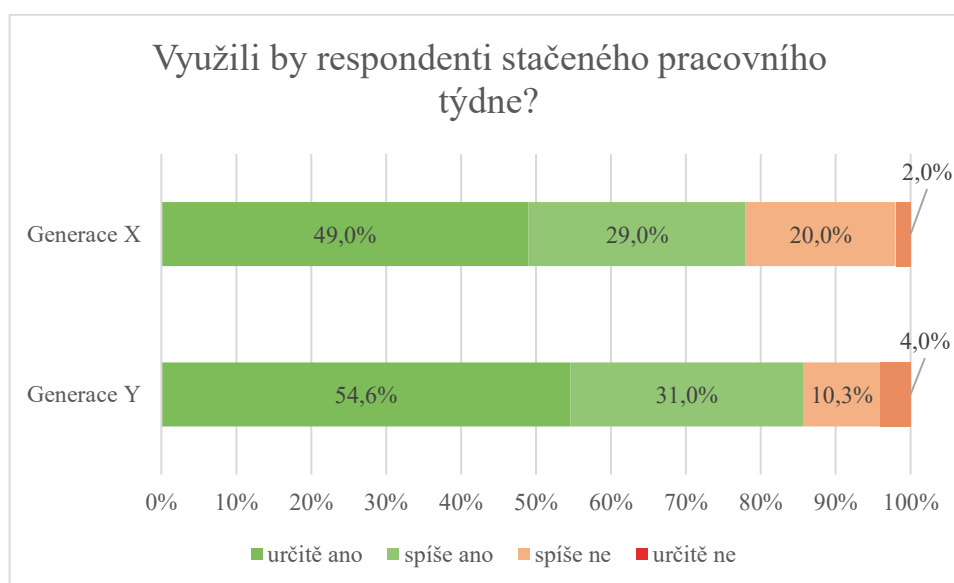
Obr. 4.11: Představa zájemců o částečný úvazek o týdenní pracovní době v závislosti na pohlaví



4.2.2 Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden se ukázal vítaným prvkem flexibilního zaměstnávání pro 85,6 % respondentů z generace Y a 78,0 % respondentů z generace X, kteří na otázku, zda by využívali stlačeného týdne, pokud by jim tuto možnost zaměstnavatel nabídl, odpověděli „určitě ano“ nebo „spíše ano“ (viz Obr. 4.12). Odpověď „určitě ne“ nebo „spíše ne“ volilo pouze 14,3 % respondentů z generace Y a 22,0 % respondentů z generace X.

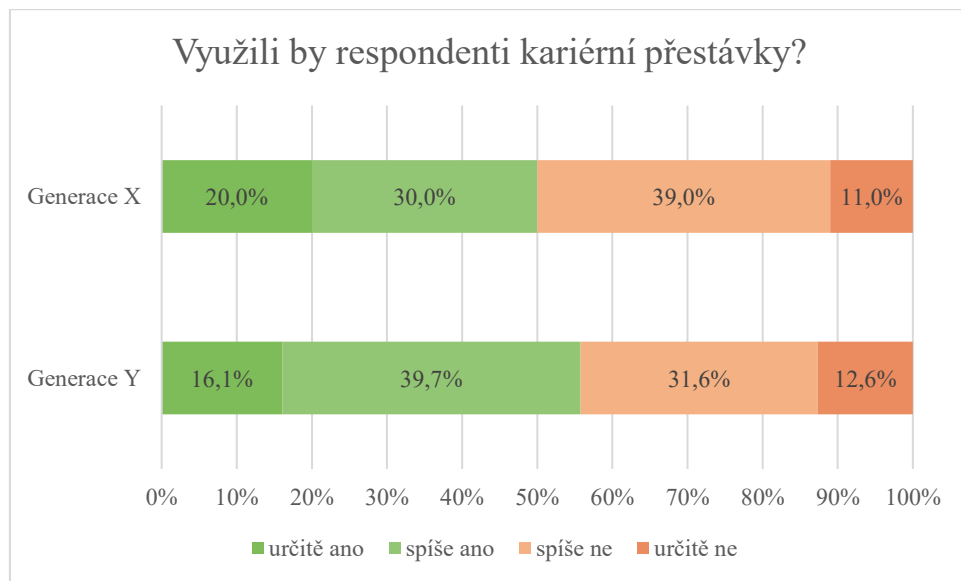
Obr. 4.12: Zájem respondentů o stlačený pracovní týden



4.2.3 Kariérní přestávka

Na rozdíl od stlačeného pracovního týdne, kde byl zájem respondentů zcela jednoznačný, postoj ke kariérní přestávce se ukázal značně diferencovaný, což je znázorněno na Obr. 4.13. Na otázku, zda by respondenti využili kariérní přestávku, pokud by jim zaměstnavatel tuto možnost nabídl, odpovědělo „určitě ano“ nebo „spíše ano“ 55,8 % respondentů z generace Y a 50,0 % respondentů z generace X. Možnost „určitě ne“ nebo „spíše ne“ zvolilo 44,2 % respondentů generace Y a 50,0 % respondentů generace X.

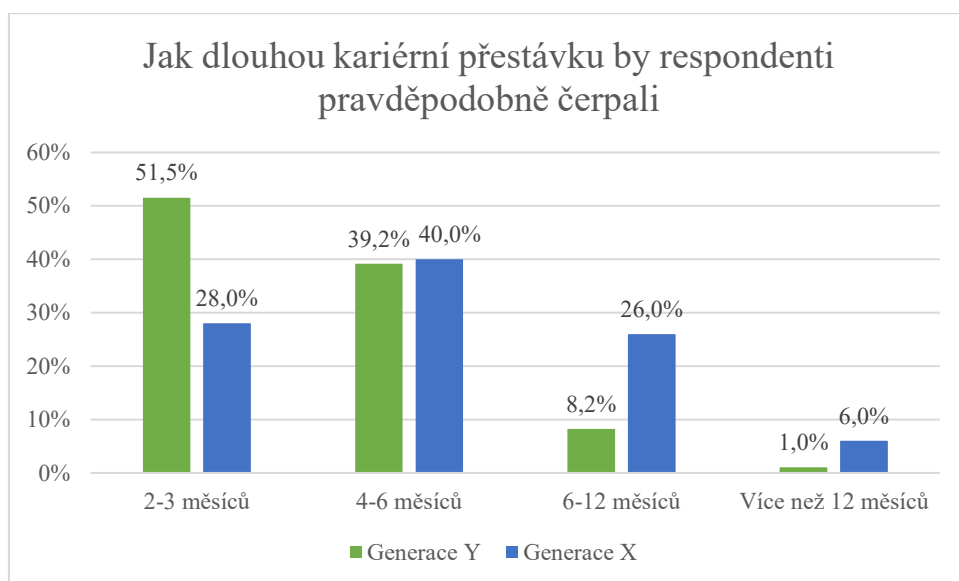
Obr. 4.13: Zájem respondentů o kariérní přestávku



Respondenti, kteří odpověděli na předešlou otázku „určitě ano“ nebo „spíše ano“, byli následně dotazováni, jak dlouhou kariérní přestávku by pravděpodobně čerpali, viz Obr. 4.14. Generace Y nejčastěji volila možnost nejkratší kariérní přestávky, a sice 2 až 3 měsíce (51,5 %), pro délku 4-6 měsíců bylo 39,2 % a pro délku 6-12 měsíců 8,2 % respondentů generace Y. Pro kariérní přestávku delší než 12 měsíců bylo pouze 1,0 % respondentů. Generace X oproti tomu nejčastěji volila střední délku kariérní přestávky, a sice 4-6 měsíců (40,0 %). Pro délku 2-3 měsíců bylo 28,0 % respondentů, pro délku 6 až 12 měsíců 26,0 % respondentů a pro délku více než 12 měsíců 6,0 % respondentů z generace X.

Zatímco zájem o kariérní přestávku byl tedy u obou generací shodný – kolem 50 % zaměstnanců by ji přivítalo – představa o její délce se lišila.

Obr. 4.14: Představa respondentů o délce kariérní přestávky

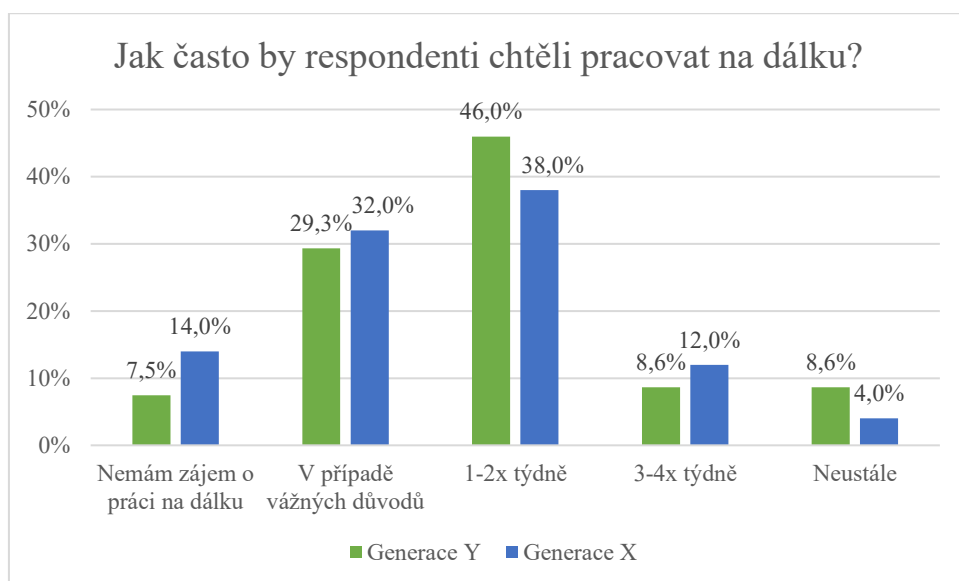


4.2.4 Práce na dálku

Zajímavé výsledky poskytla otázka, která zjišťovala, jak často by respondenti ideálně chtěli pracovat na dálku, což je znázorněno v Obr. 4.15. Překvapením je, že mnoho respondentů nechce pracovat na dálku pravidelně, ale stačí jim práce na dálku v případě vážných důvodů, jako je například nemoc, péče o blízkého člena rodiny a podobně. Tuto možnost zvolilo 29,3 % respondentů generace Y a 32,0 % respondentů generace X. Zástupci generace Y v 7,5 % uvedli, že o práci na dálku nemají zájem vůbec, u generace X se jednalo dokonce o 14,0 % respondentů.

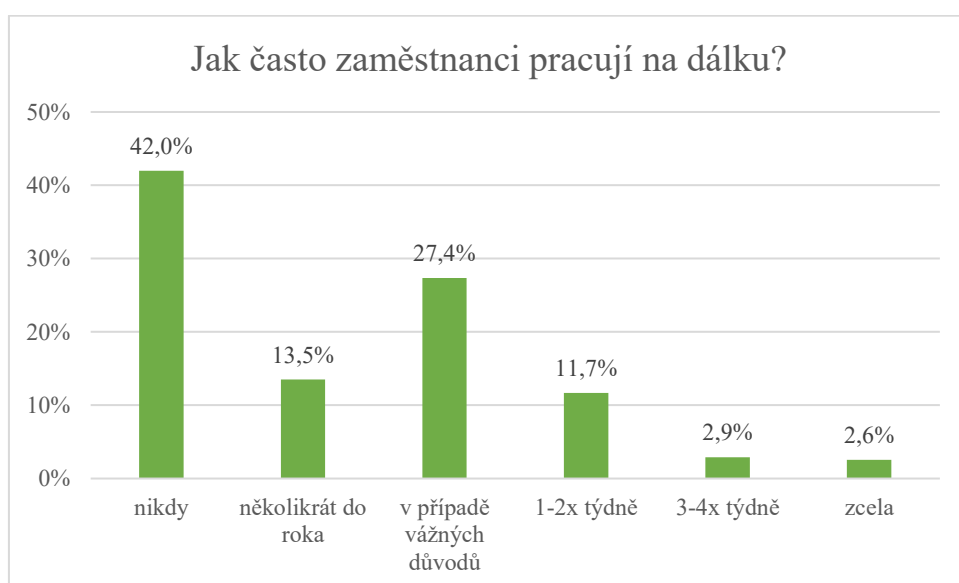
Nejčastěji by zaměstnanci chtěli pracovat na dálku 1-2 x týdně, a to jak generace Y (46,0 %), tak generace X (38,0 %). O práci na dálku 3-4 x týdně vyjádřilo zájem 8,6 % zástupců generace Y a 12,0 % zástupců generace X, kompletně na dálku by chtělo pracovat 8,6 % zástupců generace Y a 4,0 % generace X.

Obr. 4.15: Zájem respondentů o práci na dálku



Aby zkoumání postojů respondentů vůči práci na dálku bylo kompletní, do dotazníku byla zařazena rovněž otázka zkoumající, jak často obvykle respondenti pracují na dálku, viz Obr. 4.16. Zatímco 1-2 x týdně chce pracovat 46,0 % zaměstnanců generace Y a 38,0 % zaměstnanců generace X, ve skutečnosti v takové frekvenci využívá práci na dálku průměrně pouze 11,7 % zaměstnanců bez ohledu na generaci. V případě vážných důvodů může práci na dálku využívat 27,4 % zaměstnanců a několikrát do roka 13,5 % zaměstnanců. Ve frekvenci 3-4x týdně pracuje 2,9 % zaměstnanců a 2,6 % pracuje na dálku zcela.

Obr. 4.16: Jak často pracují zaměstnanci na dálku



Vzhledem k tomu, že práce z domu je v českém pracovním prostředí aktuálně vysoce diskutovanou, byly zkoumány i podrobnější postoje zaměstnanců k práci z domu, jejichž výsledky měly především potvrdit či vyvrátit nejčastější obavu zaměstnavatelů v souvislosti se zaváděním práce na dálku: že zaměstnanci budou méně výkonní.

Tyto postoje byly zkoumány prostřednictvím baterie otázek, v níž respondenti měli vyjádřit míru souhlasu se sedmi výroky na pětistupňové škále, přičemž 1 znamenala absolutní souhlas a 5 absolutní nesouhlas. Vzhledem k povaze výroků měli respondenti na výběr možnost i „nedokážu posoudit“, která byla zamýšlena především jako volba pro respondenty, kteří neměli s prací z domu tolik zkušeností, aby výrok dokázali relevantně zhodnotit.

V Tab. 4.1 je zaznamenána průměrná odpověď respondentů generace Y a X a dále jejich procentuální míra souhlasu. Ačkoliv měli respondenti na výběr 5 variant odpovědí, průměrná známka mohla nabývat pouze hodnot od 1 (absolutní souhlas) po 4 (absolutní nesouhlas), neboť varianta „nedokážu posoudit“ se do odpovědí nezapočítávala a byla odečtena od celkového počtu odpovědí k danému výroku. Procentuální míra souhlasu je dána poměrem odpovědí „zcela souhlasím“ a „spíše souhlasím“ ke všem relevantním odpovědím, varianta „nedokážu posoudit“ se tedy opět nebrala v úvahu a byla odečtena od celkového počtu odpovědí.

Tab. 4.1: Specifika práce na dálku

Výrok	Y		X	
	Průměrná známka	Míra souhlasu	Průměrná známka	Míra souhlasu
1) Při práci z domu jsem méně produktivní než v kanceláři.	2,35	42,6 %	2,85	36,0 %
2) Velké množství rozptýlení při práci z domu negativně ovlivňuje můj výkon.	2,12	53,3 %	2,45	53,7 %
3) Doma trávím více času mimopracovními aktivitami než v kanceláři.	1,93	61,6 %	2,45	53,6 %
4) K práci z domu se stavím stejně zodpovědně jako k práci v kanceláři.	1,52	76,9 %	1,88	84,9 %
5) Kdybych byl/a při práci z domu méně produktivní, pracoval/a bych více z kanceláře.	1,49	78,8 %	2,15	69,1 %
6) Kdybych byl/a při práci z domu méně produktivní, řešil/a bych to neplacenou prací přesčas.	2,07	56,7 %	2,26	61,9 %
7) V kanceláři často čelím vyrušování okolím.	2,10	56,1 %	2,45	47,4 %

Obavy zaměstnavatelů o produktivitu zaměstnanců při práci mimo kancelář se do jisté míry potvrdily: S výrokem „Při práci z domu jsem méně produktivní než v kanceláři“ souhlasilo 42,6 % respondentů z generace Y a 36 % respondentů z generace X. Zároveň se dá předpokládat, že pokles výkonu je z velké části způsoben větším množstvím rozptýlení při práci z domu, neboť s výrokem „Velké množství rozptýlení při práci z domu negativně ovlivňuje můj výkon“ souhlasilo 53,3 % respondentů generace Y a 53,7 % respondentů generace X. To respondenti potvrdili i ve výroku „Doma trávím více času mimopracovními aktivitami než v kanceláři“, se kterým souhlasilo 61,6 % zaměstnanců generace Y a 53,6 % zaměstnanců generace X.

Zatímco tyto výsledky nejsou úplně pozitivní, s výrokem „K práci z domu se stavím stejně zodpovědně jako k práci v kanceláři.“, souhlasilo 76,9 % zaměstnanců generace Y a 84,9 % zaměstnanců generace X. Je tedy možné, že zaměstnanci jsou sice méně produktivní, ale v konečném výsledku odvedou stejnou práci, jako v kanceláři a nedovolí si, aby něco zanedbali jen proto, že pracují z domu.

U zaměstnanců je navíc možné pozorovat poměrně vysokou míru sebereflexe: 78,8 % zaměstnanců generace Y a 69,1 % zaměstnanců generace X souhlasilo s výrokem,

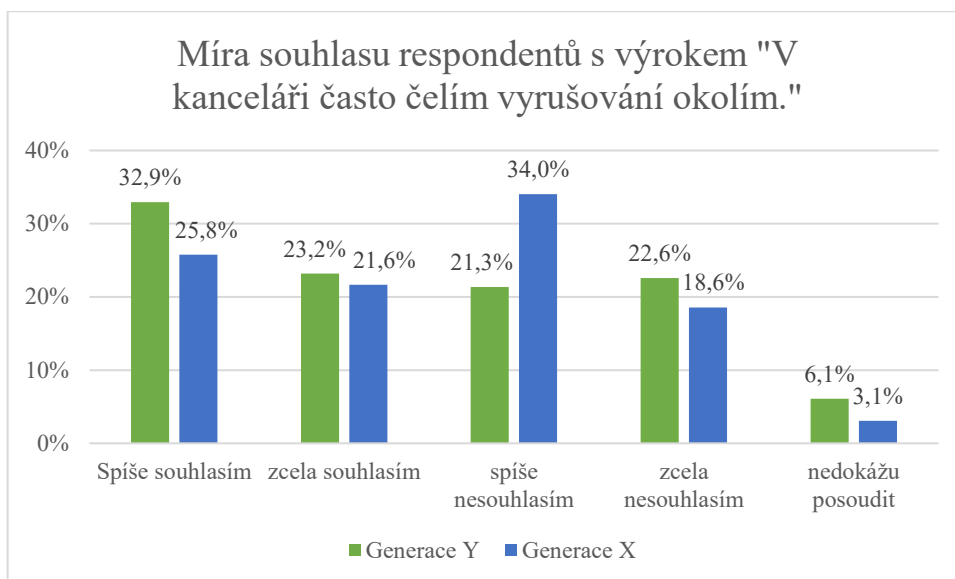
že kdyby byli při práci z domu méně produktivní, pracovali by více z kanceláře. Naproti tomu s výrokem „Kdybych byl/a při práci z domu méně produktivní, řešil/a bych to neplacenou prací přesčas“ souhlasilo 56,7 % generace Y a 61,9 % zaměstnanců generace X. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci při případné menší produktivitě při práci na dálku budou raději pracovat více z kanceláře, než aby menší produktivitu doháněli delší pracovní dobou, byť doma. Dále je zde možné vidět rozdíl mezi generací Y a X: Zatímco s variantou častější práce z kanceláře a doháněním práce neplaceným přesčasem souhlasilo u generace X víceméně shodný počet respondentů (69,1 % a 61,9 %), generace Y jednoznačně upřednostňovala spíše častější práci z kanceláře (78,8 %) oproti delší pracovní době (56,7 %).

Shrnutí výsledků naznačuje, že generace X má k práci z domu obecně mírně odpovědnější přístup než generace Y, což potvrzuje míra souhlasu s výroky 1 a 4. Rozdíl ale není výrazný.

4.2.5 Tichá místnost a tiché dny

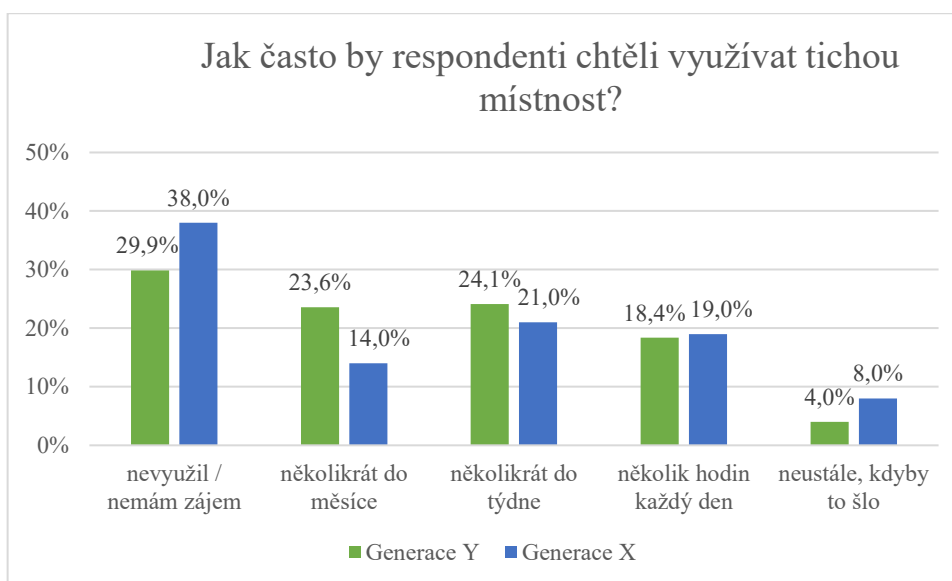
Pro účely posouzení potřebnosti zavedení tichých místností či tichých dnů byla do baterie otázek souvisejících s prací z domu zařazena ještě otázka testující míru souhlasu s výrokem „V kanceláři často čelím vyrušování okolím“. Míru souhlasu lze vidět na Obr. 4.17. S výrokem zcela nebo spíše souhlasilo 53 % respondentů generace Y a 46 % respondentů generace X. Možnosti spíše nesouhlasím nebo zcela nesouhlasím volilo 41 % respondentů generace Y a 51 % generace X. Zbytek respondentů volil možnost „nedokážu posoudit“.

Obr. 4.17: Vyrušování zaměstnanců v kanceláři



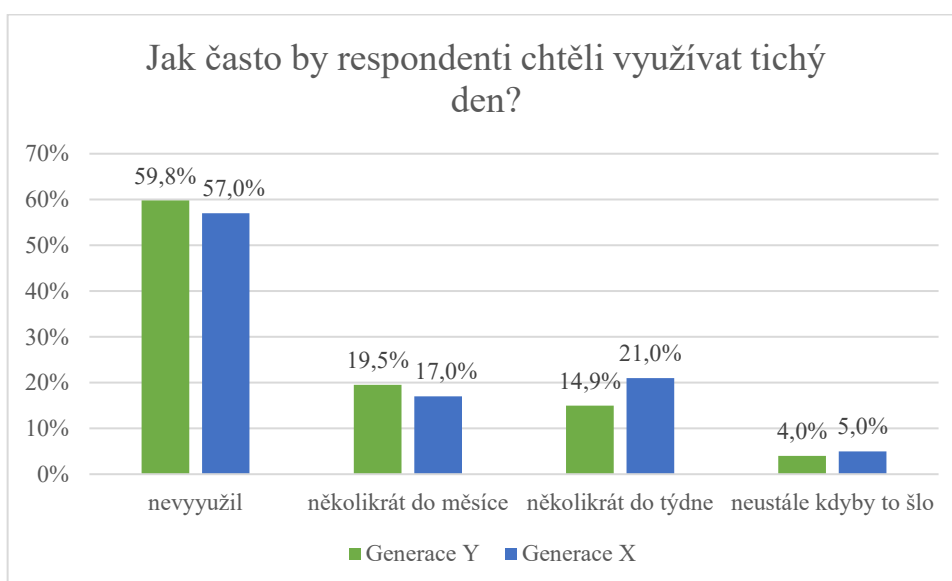
Vzhledem k tomu, že kolem 50 % zaměstnanců uvedlo, že čelí častému vyrušování, dalo se předpokládat, že o tichou místnost, případně tiché dny budou mít respondenti zájem, což se potvrdilo zejména u tiché místnosti (viz Obr. 4.18). Z generace Y o její zavedení projevilo zájem 70,1 % respondentů, z toho 23,6 % by ji využilo několikrát do měsíce, 24,1 % by ji využilo několikrát do týdne, 18,4 % dokonce několik hodin každý den a 4,0 % respondentů uvedlo, že by ji využívali nejraději neustále. U generace X byla čísla podobná: O tichou místnost projevilo zájem 62 % respondentů, z toho 14,0 % respondentů uvedlo, že by ji využívali několikrát do měsíce, 21,0 % několikrát do týdne, 19 % několik hodin každý den a 8,0 % nejraději neustále.

Obr. 4.18: Zájem o tichou místnost



Oproti tomu o tichý den zaměstnanci projevili zájem menší, a to bez ohledu na generaci: 59,8 % respondentů generace Y a 57,0 % respondentů generace X uvedlo, že o tichý den nemají vůbec zájem. Několikrát do měsíce by tichý den uvítalo 19,5 % respondentů generace Y a 17,0 % respondentů generace X, několikrát do týdne 14,9 % respondentů generace Y a 21,0 % generace X. Možnost „neustále, kdyby to šlo“ zvolilo pouze 4,0 % respondentů generace Y a 5,0 % respondentů generace X. Tato data jsou znázorněna v Obr. 4.19.

Obr. 4.19: Zájem o tichý den



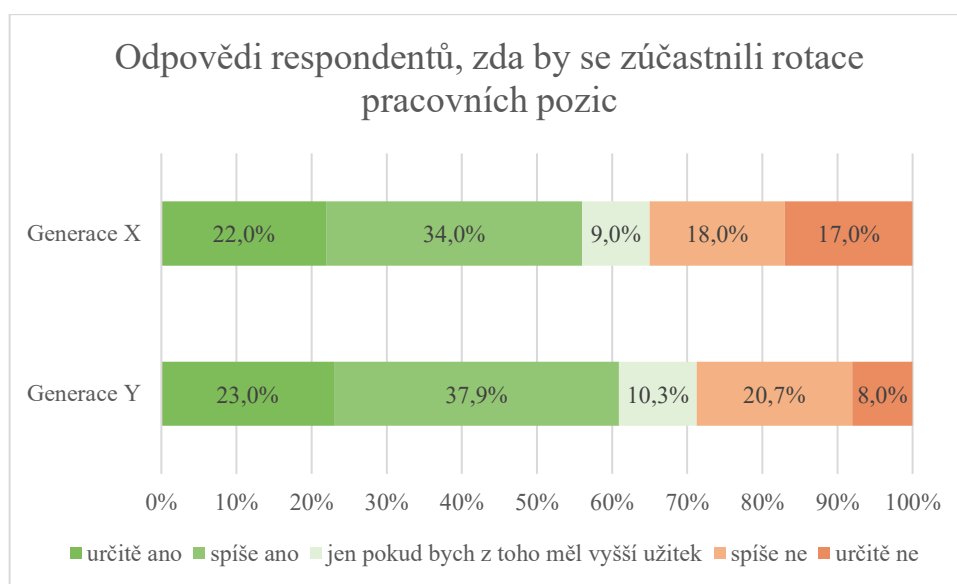
4.2.6 Job rotation

Co se týče osobního rozvoje a vzdělávání, byly zkoumány postoje k těmto motivům: rotace pracovních pozic, vzájemné učení se od kolegů, čas strávený s manažerem a dále také řízení pracovního výkonu a informovanost zaměstnanců. Prvkem, který se nemůže zařadit ani mezi osobní rozvoj a vzdělávání, ani mezi flexibilní zaměstnávání, pak byla pozice happiness managera, který by ale mohl mít významnou úlohu v jejich případném zavádění.

Na otázku týkající se rotace pracovních pozic, 60,9 % respondentů generace Y a 56,0 % respondentů generace X odpovědělo, že by se rotace pracovního místa určitě nebo spíše zúčastnili, pokud by jejich zaměstnavatel tuto možnost nabízel. Možnost „spíše ne“ nebo „určitě ne“ zvolilo 28,7 % zaměstnanců generace Y a 35,0 % zaměstnanců z generace X. Dále 10,3 % respondentů generace Y a 9,0 % respondentů generace X uvedlo, že by se job rotation zúčastnili jen, pokud by z toho měli vyšší užitek například ve formě povýšení nebo nárůstu mzdy. Grafické znázornění odpovědí lze vidět na Obr. 4.20.

Ačkoliv by o job rotation mělo zájem minimálně 50 % zaměstnanců, 100 % respondentů, a to nezávisle na generaci, uvedlo, že v aktuálním zaměstnání tuto možnost nemají.

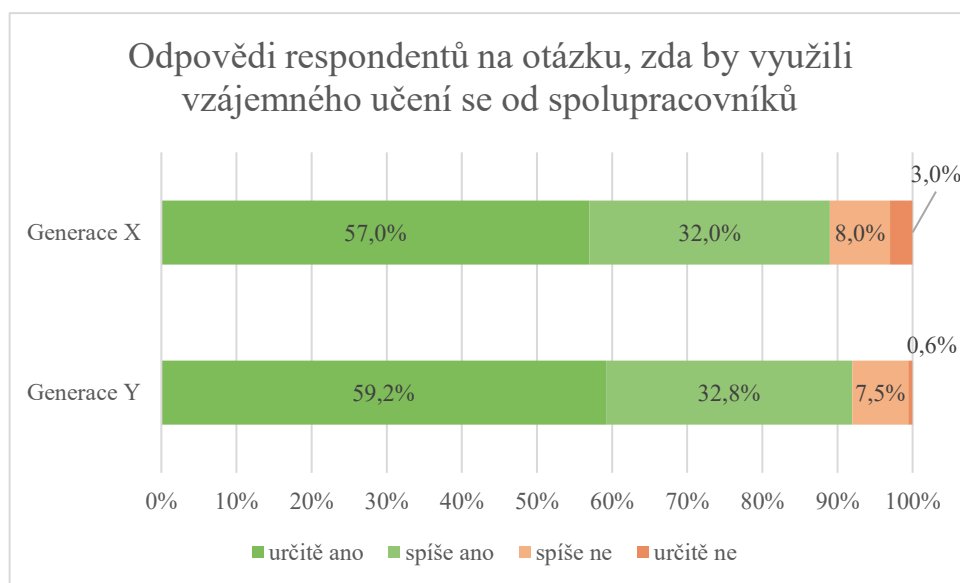
Obr. 4.20: Postoj respondentů k job rotation



4.2.7 Vzájemné učení se od kolegů

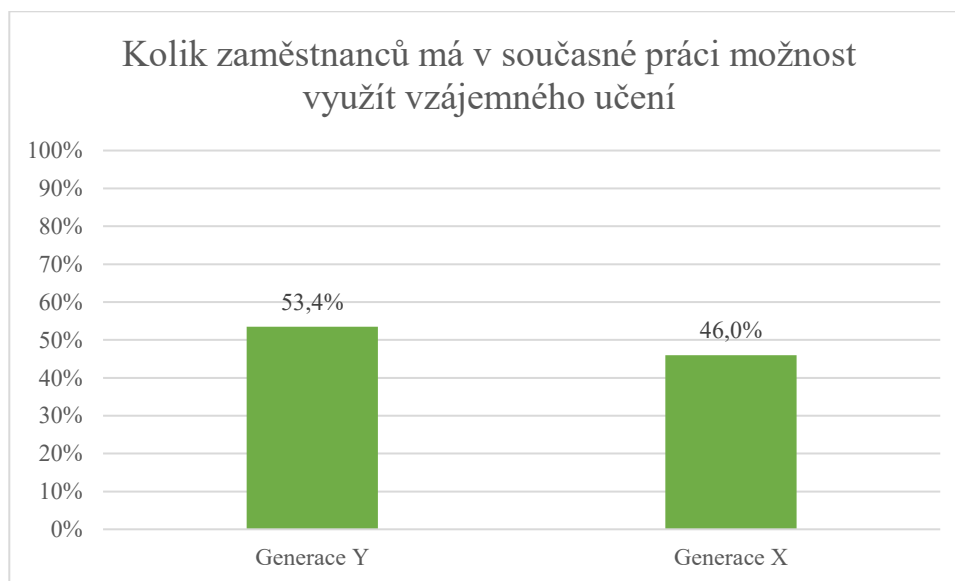
Pozitivní postoj mají zaměstnanci také ke vzájemnému se učení od kolegů. Zájem o konzultaci u spolupracovníka projevilo 92,0 % respondentů generace Y a 89,0 % respondentů generace X, viz Obr. 4.21.

Obr. 4.21: Postoj ke vzájemnému se učení od spolupracovníků



V současné době má přitom možnost využít tohoto způsobu učení jen 53,4 % zaměstnanců generace Y a 46,0 % zaměstnanců generace X, viz Obr. 4.22.

Obr. 4.22: Aktuální možnosti využití vzájemného učení se od spolupracovníků



4.2.8 Čas strávený s manažerem

Z charakteristiky generace Y vyplývá, že je pro ni velmi důležitý vztah s manažerem, mimo jiné proto, že se chtějí a mají potřebu více podílet na chodu společnosti, mají tedy více připomínek a podnětů. Proto cílem dalších otázek bylo zjistit, zda zaměstnanci považují čas strávený s manažerem za dostatečný, a obecně jak ze svého pohledu vnímají přístup nadřízených.

Otázka zkoumající zkušenosti zaměstnanců s jednáním nadřízených mimo to sloužila i jako podklad k identifikaci potřebnosti zavedení pozice happiness managera.

Otázka byla řešena formou baterie, kdy respondenti vyjadřovali míru souhlasu s 10 výroky na pětistupňové škále, přičemž 1 znamenala absolutní souhlas a 5 absolutní nesouhlas. Varianta odpovědi „nevím“ nebyla brána při analýze výsledků v úvahu, a tedy průměrná známka mohla dosáhnout hodnoty od 1 – absolutní souhlas po 4 – absolutní nesouhlas. Průměrné odpovědi lze vidět v Tab. 4.2.

Tab. 4.2: Postoje respondentů k managementu v závislosti na generaci

	Y		X	
	Průměr	Míra souhlasu	Průměr	Míra souhlasu
Přímý nadřízený mě vyslechne vždy, když potřebuji.	1,72	85,9 %	1,65	88,8 %
Nedělá mi problém řešit s přímým nadřízeným i nepříjemné věci.	1,81	83,0 %	1,60	85,7 %
Když něco řeším s přímým nadřízeným, pozorně mě poslouchá.	1,88	78,3 %	1,81	83,7 %
Mé připomínky, sdělené přímému nadřízenému, jsou vždy řešeny.	2,03	75,4 %	1,80	84,5 %
S výsledným řešením připomínek bývám spokojen.	2,22	68,6 %	2,04	79,4 %
Uvítal/a bych možnost online si zarezervovat čas, ve kterém by mě přímý nadřízený vyslechl.	2,66	44,5 %	2,53	50,5 %
Ocenil/a bych, kdyby se mi přímý nadřízený více věnoval.	3,00	23,4 %	2,82	35,6 %
Mé připomínky k chodu společnosti mohu prodiskutovat s top managementem.	2,25	61,1 %	2,17	65,2 %
Ocenil/a bych možnost jednat přímo s top managementem firmy.	2,41	56,6 %	2,34	63,7 %
Jsem dostatečně informován/a o dění ve firmě.	2,14	69,8 %	2,08	71,0 %

Míra souhlasu s prvním výrokem „Přímý nadřízený mě vyslechne vždy, když potřebuji.“ přesáhla u obou generací 85 %. S výrokem „Když něco řeším s přímým nadřízeným, pozorně mě poslouchá.“ vyjádřilo souhlas přes 78 % zaměstnanců, opět bez ohledu na generaci. U výroku „Mé připomínky, sdělené přímému nadřízenému, jsou vždy řešeny.“ byl ve výpovědích zaměstnanců na základě jejich příslušnosti ke generaci zaznamenán mírný rozdíl: generace Y souhlasila v 75,4 % případů, generace X v 84,5 %.

Dobrou zprávou rovněž je, že zaměstnanci jsou svými nadřízenými nejen vyslyšeni a jejich připomínky jsou zároveň řešeny, ale také, že řešení většinou odpovídá jejich představám: S výrokem „S výsledným řešením připomínek bývám spokojen.“ souhlasilo 68,6 % zaměstnanců generace Y a 79,4 % zaměstnanců generace X.

Co se týče času stráveného s manažerem, většina zaměstnanců jej považuje za dostatečný: S výrokem „Ocenil/a bych, kdyby se mi přímý nadřízený více věnoval.“ souhlasilo pouze 23,4 % zástupců generace Y a 35,6 % zástupců generace X. Zde je ale nutné zmínit mírný nedostatek ve formulaci otázky, kdy nebylo jednoznačně určeno, co přesně si má respondent pod tímto představit. Zatímco pro jednoho zaměstnance to mohlo znamenat více času stráveného s manažerem neformálně například na firemních akcích, pro druhého to mohlo být o předávání zkušeností a pro třetího pouze negativně vnímaná „kontrola“ podřízeného.

Z předchozích výsledků tak lze konstatovat, že většina zaměstnanců je s přístupem svých nadřízených spokojena.

V baterii následovaly dva výroky zkoumající možnost zaměstnanců jednat s top managementem firmy, a nikoliv s přímými nadřízenými. Navzdory přesvědčení, že top management je v českých firmách zpravidla izolován od zbytku pracovníků, 61,1 % zaměstnanců generace Y a 65,2 % zaměstnanců generace X uvedlo, že své připomínky k chodu společnosti mohou prodiskutovat přímo s top managementem firmy. Dále 56,6 % zástupců generace Y a 63,7 % generace X uvedlo, že by ocenili možnost jednat přímo s top managementem firmy.

Poslední otázka zkoumala úroveň informovanosti zaměstnanců o dění ve firmě. Lze konstatovat, že většina zaměstnanců, a sice více než 69 % zaměstnanců bez ohledu na generaci, je o dění ve firmě informována dostatečně.

Větší rozdíly v odpovědích byly při analýze nalezeny v závislosti na velikosti podniku, ve kterém byli respondenti zaměstnání, viz. Tab. 4.3. Rozdíly byly především v následujících výrocích. S výrokem „Přímý nadřízený mě vyslechne vždy, když potřebuji.“ souhlasili nejvíce respondenti z malých firem do 50 zaměstnanců (míra souhlasu 97,4 %) a středně velkých firem (míra souhlasu 91,3 %). Naopak nejméně s ním souhlasili respondenti z velkých firem nad 250 zaměstnanců (míra souhlasu 77,2 %). S výrokem „Nedělá mi problém řešit s přímým nadřízeným i nepříjemné věci.“ souhlasili nejvíce respondenti z velkých (88,6 %) a malých podniků (84,0 %). Respondenti středních podniků udávali oproti velkým podnikům míru souhlasu o cca 10 % nižší, tj. 77,8 %. S výrokem „Když něco řeším s přímým nadřízeným, pozorně mě poslouchá.“ nejvíce souhlasili respondenti z malých (90,5 %) a středně velkých podniků (87,3 %). Respondenti z velkých podniků souhlasili pouze v 70,3 %, čili téměř o 20 % menší míra souhlasu oproti malým podnikům. S výrokem „Uvítal/a bych možnost online si zarezervovat čas, ve kterém by mě přímý nadřízený vyslechl.“ nejvíce souhlasili respondenti z velkých podniků (53 %), což bylo zhruba o 10 % více než u malých (43,9 %) a středně velkých (39,4 %) firem. S výrokem „Mé připomínky k chodu společnosti mohu prodiskutovat s top managementem.“ nejvíce souhlasili respondenti z malých podniků (71,4 %), a to zhruba o více než 20 % u respondentů středně velkých podniků (50,7 %). Respondenti velkých podniků souhlasili v 65,4 % případů. Poslední výrok, kde byl zaznamenán větší rozdíl, byl „Jsem dostatečně informován/a o dění ve firmě.“. S ním dle očekávání souhlasili nejvíce respondenti z malých firem (83,6 %), dále ze středně velkých firem (70,0 %) a nejméně z velkých podniků (61,4 %).

Tab. 4.3: Postoje respondentů k managementu v závislosti na velikosti podniku

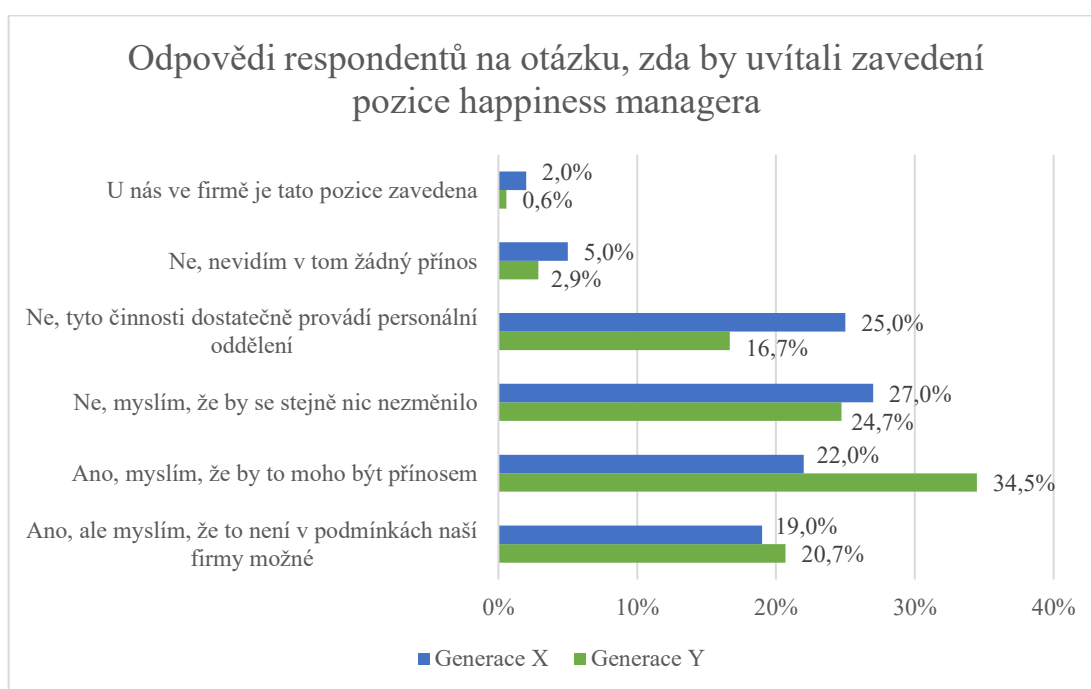
	Do 50 zaměstnanců		50-250 zaměstnanců		Nad 250 zaměstnanců	
	Průměr	Míra souhlasu	Průměr	Míra souhlasu	Průměr	Míra souhlasu
Přímý nadřízený mě vyslechne vždy, když potřebuji.	1,51	97,4 %	1,61	91,3 %	1,87	77,2 %
Nedělá mi problém řešit s přímým nadřízeným i nepříjemné věci.	1,73	84,0 %	1,81	77,8 %	1,67	88,6 %
Když něco řeším s přímým nadřízeným, pozorně mě poslouchá.	1,65	90,5 %	1,73	87,3 %	2,02	70,3 %
Mé připomínky, sdělené přímému nadřízenému, jsou vždy řešeny.	1,95	79,5 %	1,96	77,8 %	1,91	79,8 %
S výsledným řešením připomínek bývám spokojen.	2,17	72,2 %	2,19	72,5 %	2,13	72,8 %
Uvítal/a bych možnost online si zarezervovat čas, ve kterém by mě přímý nadřízený vyslechl.	2,65	43,9 %	2,77	39,4 %	2,48	53,0 %
Ocenil/a bych, kdyby se mi přímý nadřízený více věnoval.	2,93	26,1 %	2,91	31,6 %	2,96	26,0 %
Mé připomínky k chodu společnosti mohu prodiskutovat s top managementem.	1,96	71,4 %	2,55	50,7 %	2,17	65,4 %
Ocenil/a bych možnost jednat přímo s top managementem firmy.	2,32	59,7 %	2,54	50,0 %	2,31	65,7 %
Jsem dostatečně informován/a o dění ve firmě.	1,78	83,6 %	2,18	70,0 %	2,29	61,4 %

4.2.9 Happiness manager

Z výše uvedených výsledků, které ukázaly převážnou spokojenost zaměstnanců s přístupem svých nadřízených v řešení různých připomínek a stížností, lze dojít k závěru, že zavedení pozice happiness managera není v českém pracovním prostředí potřebné. To ostatně potvrdila i samostatná otázka zkoumající postoj zaměstnanců k této pozici.

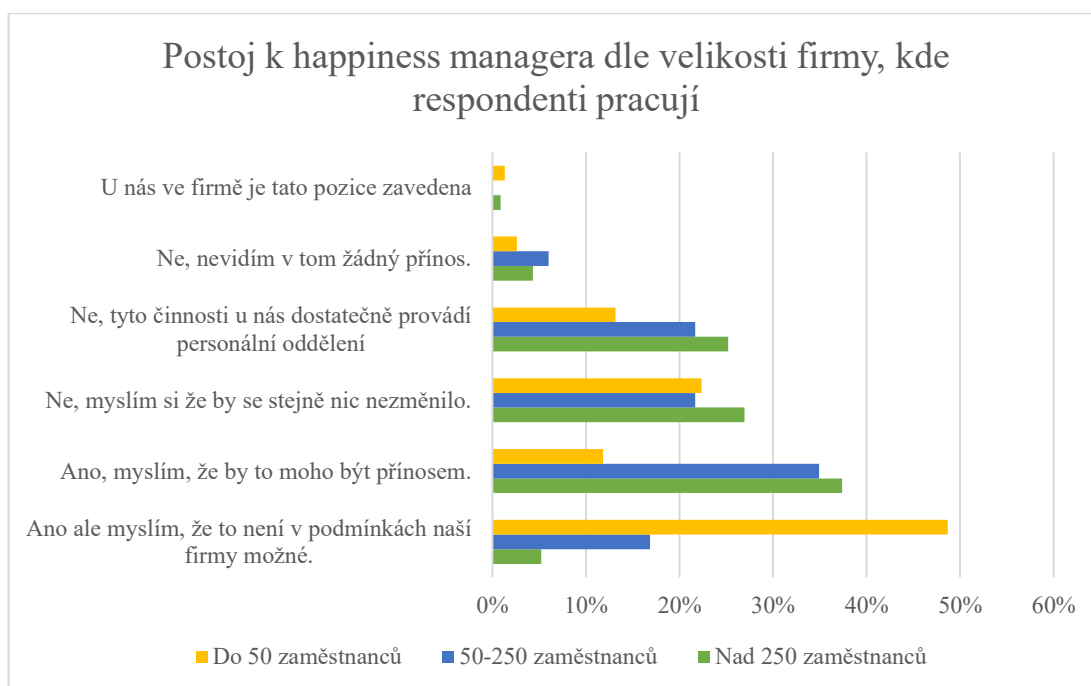
V otázce „Uvítali byste, kdyby ve firmě, kde pracujete, pracovala osoba na pozici happiness managera?“, vybralo variantu „ano, myslím, že by to mohlo být přínosem“ nebo „ano, ale myslím, že to není v podmínkách naší firmy možné“ 55,2 % zaměstnanců generace Y a 41,0 % zaměstnanců generace X. Respondentů, kteří uvedli, že si myslí, že by se zavedením pozice stejně ve firmě nic nezměnilo nebo v této pozici nevidí obecně smysl a přínos, bylo 27,6 % respondentů generace Y a 32,0 % respondentů generace X. Dalších 16,7 % respondentů generace Y a 25,0 % respondentů generace X uvedlo, že činnosti v kompetencích happiness managera u nich ve firmě provádí dostatečně dobře personální oddělení. Zbytek respondentů, celkem 2,6 %, uvedlo, že tato pozice je ve firmě, kde pracují, již zavedena. Tyto odpovědi jsou znázorněny v Obr. 4.23.

Obrázek 4.23: Postoje k pozici happiness managera v závislosti na generaci



Při analýze vyšlo najevo, že odpovědi se lišily rovněž dle velikosti firmy, ve které byli respondenti zaměstnáni. Pozitivně se k pozici happiness managera vyjádřilo 42,6 % respondentů z podniků nad 250 zaměstnanců, 51,8 % respondentů ze středně velkých podniků o 50-250 zaměstnanců a 60,5 % respondentů z malých podniků do 50 zaměstnanců, kteří odpověděli na otázku, zda by uvítali zavedení této pozice „Ano, myslím, že by to mohlo být přínosem“ nebo „Ano, ale myslím, že to není v podmínkách naší firmy možné“, viz Obr. 4.24. Je zde tedy vidět tendence, že čím menší podnik, tím více by zaměstnanci pozici happiness managera uvítali.

Obr. 4.24: Postoje k pozici happiness managera v závislosti na velikosti podniku



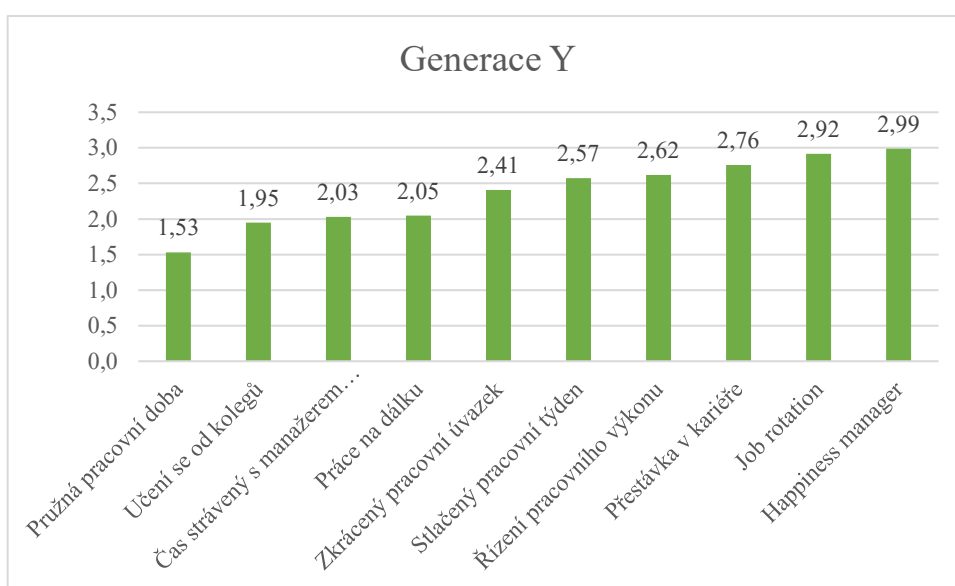
4.2.10 Porovnání vybraných motivů osobního rozvoje a flexibility práce

Kromě zkoumání postojů k jednotlivým motivům osobního rozvoje a vzdělávání a flexibilního zaměstnávání, byla zkoumána i důležitost, kterou pro respondenty jednotlivé aspekty práce mají, aby bylo možné jednotlivé prvky mezi sebou porovnat. Otázka byla řešena formou baterie a respondenti měli zvolit u každého prvku možnost „velmi důležité“, „spíše důležité“, „spíše nedůležité“, „zcela nedůležité“ a „nevím“. Pro účel interpretace byly jednotlivé možnosti očíslovány od 1 (velmi důležité) do 4 (zcela nedůležité), přičemž pro každý motiv byl z hodnocení vypočítán aritmetický průměr. Možnost „nevím“ nebyla brána v úvahu: při výpočtu průměru se tedy počet odpovědí „nevím“ u každého motivu odečítal od celkového množství odpovědí.

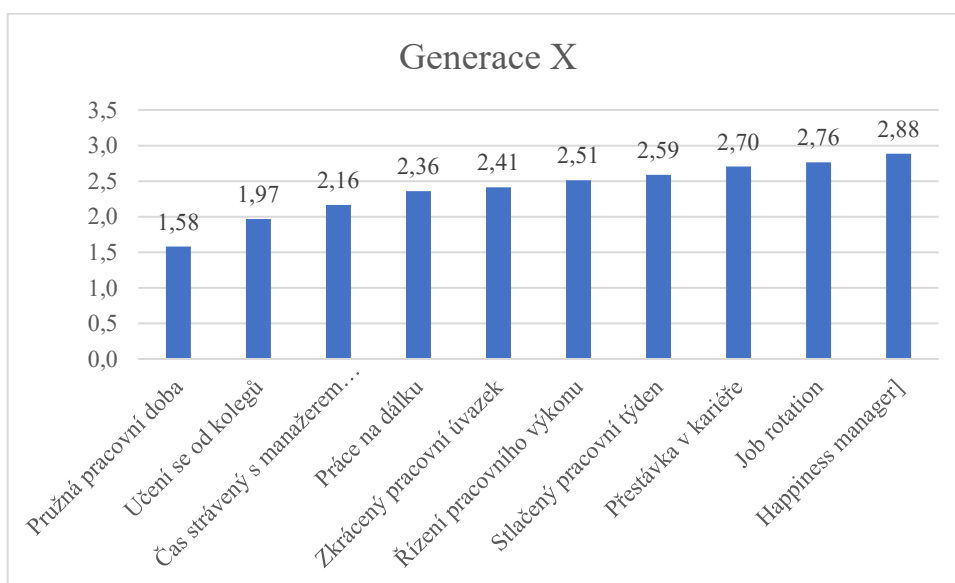
Co se týče výsledků, překvapivě nebyly zaznamenány výrazné rozdíly mezi volbami respondentů z generace X a z generace Y, viz Obr. 4.25 a Obr. 4.26. Pořadí odpovědí bylo až na jeden případ totožné. Za nejdůležitější respondenti obou generací označovali pružnou pracovní dobu s průměrnou známkou 1,53 u generace Y a 1,58 u generace X, dále učení se od kolegů (1,95 u generace Y a 1,97 generace X) a čas strávený s manažerem (2,03 generace Y a 2,16 generace X). Na čtvrtém místě respondenti volili práci na dálku (2,05 u generace Y a 2,36 u generace X) a na páté místo byl zařazen

zkrácený pracovní úvazek (2,41 u obou generací). Následující pozice se u generace Y a X lišily: Zatímco u generace Y následoval stlačený pracovní týden (2,57) a řízení pracovního výkonu (2,63), u generace X bylo toto pořadí prohozeno: Na šestém místě bylo řízení pracovního výkonu (2,51) a na sedmém místě stlačený pracovní týden (2,59). Rozdíl ale nebyl nijak výrazný. Další pořadí už bylo u obou generací opět totožné: Za přestávkou v kariéře (2,76 u generace Y a 2,70 u generace X) následovala na předposledním místě rotace pracovních pozic (2,92 u generace Y a 2,76 u generace X) a na posledním místě happiness manager (2,99 u generace Y a 2,88 u generace X).

Obr. 4.25: Pořadí vybraných prvků dle důležitosti pro generaci Y



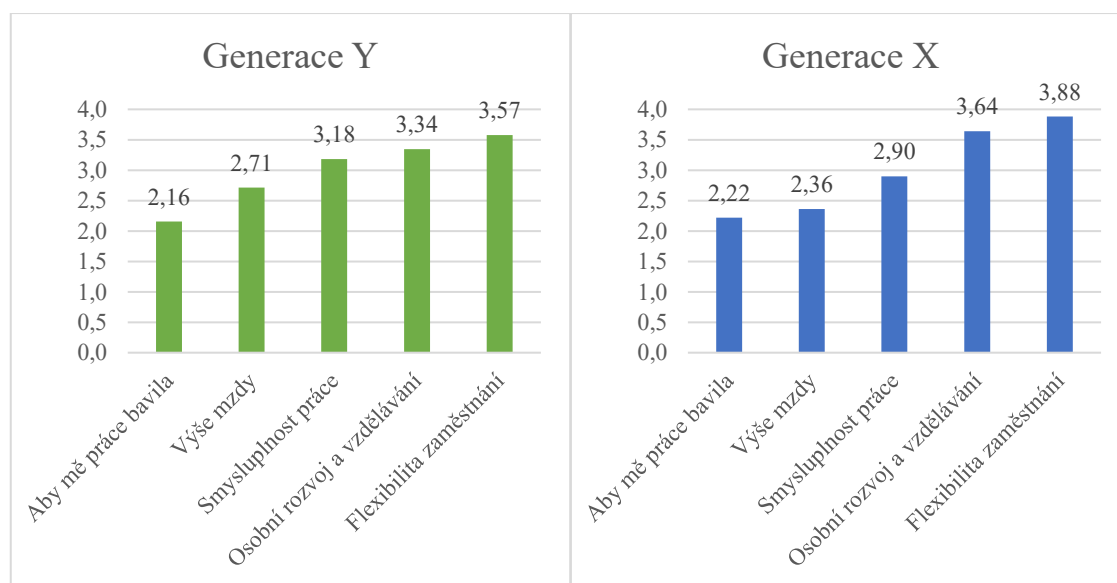
Obr. 4.26: Pořadí vybraných prvků dle důležitosti pro generaci X



Následující otázka byla podobně zaměřená, zde však měli respondenti za úkol seřadit dle důležitosti pět aspektů práce od 1 do 5, přičemž 1 znamenala nejvíce důležité a 5 nejméně důležité. Pořadí jednotlivých aspektů bylo u generace X a Y totožné, viz Obr. 4.27: na první místo respondenti nejčastěji řadili „aby mě práce bavila“, na druhém místě výši mzdy, na třetím místě smysluplnost práce, na čtvrtém místě osobní rozvoj a na místě posledním flexibilitu práce.

Ačkoliv pořadí je stejné, lze vidět mírný rozdíl ve vnímání jednotlivých prvků napříč generacemi Y a X. Zatímco osobní rozvoj měl u generace Y průměrnou známku 3,34 a flexibilita práce 3,57, u generace X se jednalo o známku 3,64 u osobního rozvoje a 3,88 u flexibility práce. To znamená, že flexibilita práce a osobní rozvoj a vzdělávání je mírně důležitější pro generaci Y. Oproti tomu generace X považuje ve srovnání s generací Y za důležitější smysluplnost práce (2,90 u generace X a 3,18 u generace Y) a výši mzdy (2,36 u generace X a 2,71 u generace Y).

Obr. 4.27: Pořadí vybraných aspektů práce dle důležitosti v závislosti na generaci

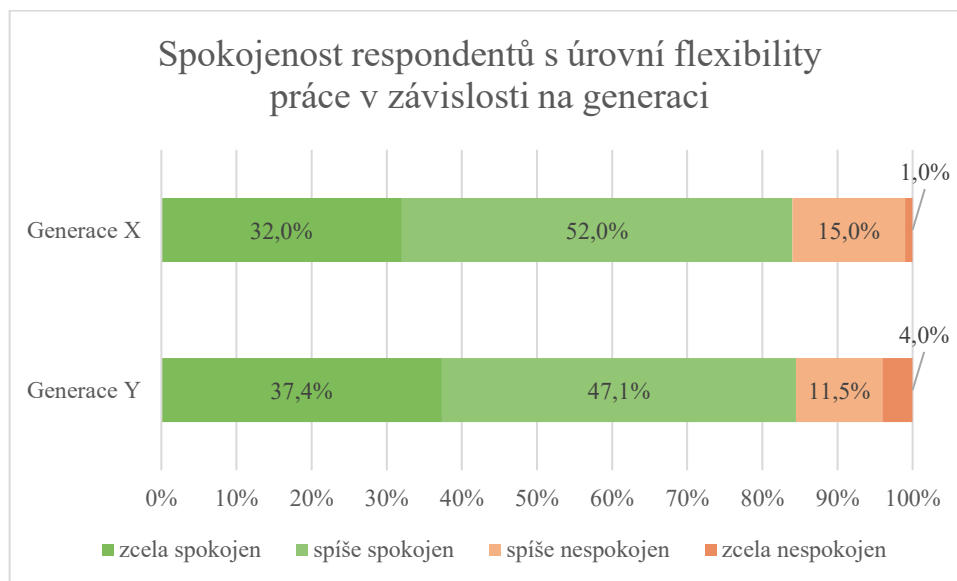


4.2.11 Spokojenost zaměstnanců s flexibilitou práce a osobním rozvojem a vzděláváním

Závěr kapitoly věnující se analýze dat získaných v průzkumu je věnován zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s aktuální úrovní flexibility práce a možnostmi osobního rozvoje a vzdělávání.

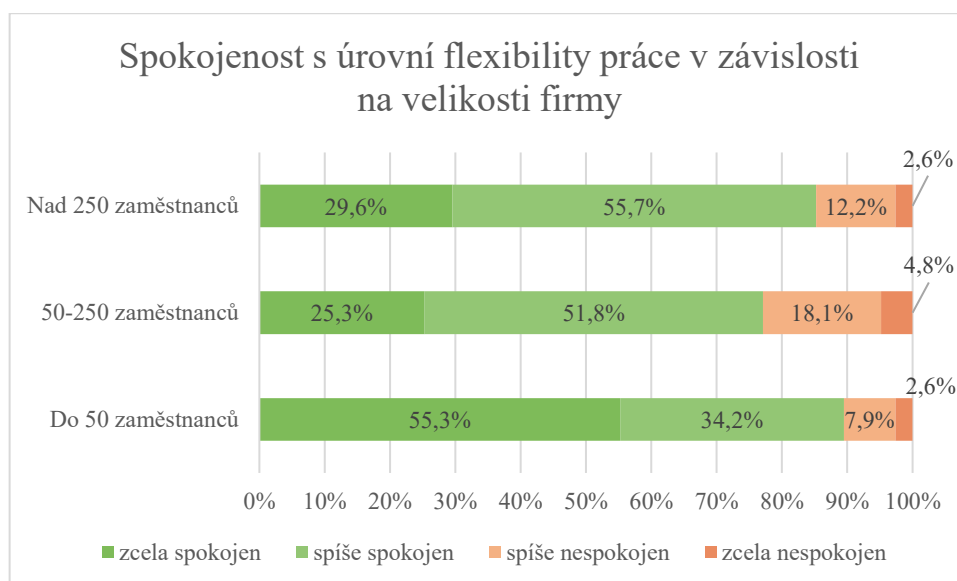
Ukázalo se, že s aktuálními možnostmi flexibility práce v současném zaměstnání je zcela nebo spíše spokojeno 84,5 % respondentů generace Y. Možnost „spíše nespokojen“ nebo „zcela nespokojen“ zvolilo 15,5 % respondentů. Téměř totožně odpovídali i zástupci generace X: S flexibilitou práce bylo zcela nebo spíše spokojeno 84 % respondentů, 16 % bylo spíše nebo zcela nespokojeno. Tato data jsou znázorněna v Obr. 4.28.

Obr. 4.28: Spokojenost zaměstnanců s flexibilitou práce v závislosti na generaci



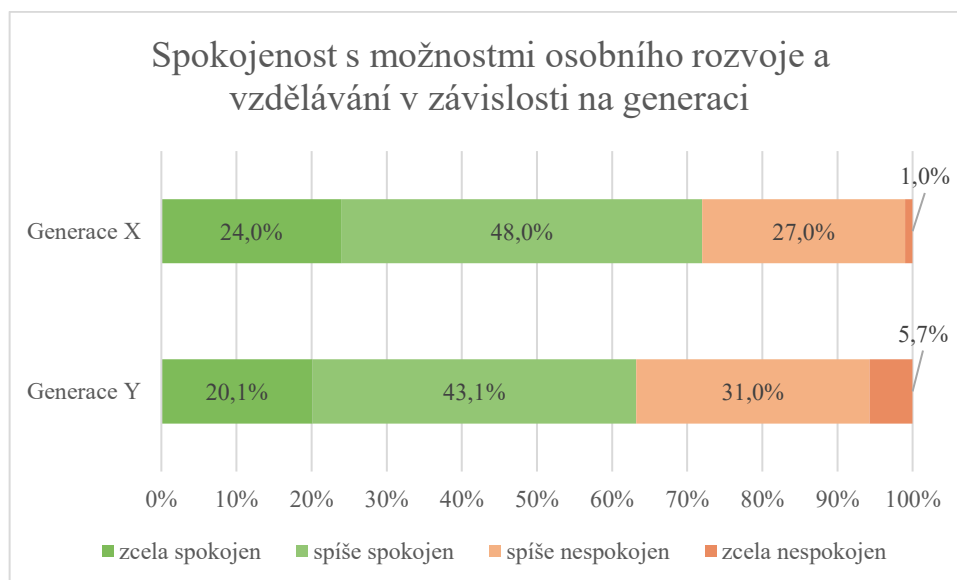
Co do velikosti firmy, ve které respondenti pracovali, vykazovali nejvyšší spokojenost s flexibilním zaměstnáváním zaměstnanci v malých a velkých podnicích, kde s flexibilitou práce bylo spokojeno více než 85 % respondentů. Respondenti ze středně velkých podniků vykazali míru spokojenosti 77,1 %, viz Obr. 4.29.

Obr. 4.29: Spokojenost zaměstnanců s flexibilitou práce v závislosti na velikosti firmy, ve které byli zaměstnáni



Co se týče spokojenosti s možnostmi osobního rozvoje a vzdělávání, které mají zaměstnanci v současném zaměstnání, ta byla obecně nižší než míra spokojenosti s úrovní flexibility zaměstnání: 63,2 % respondentů generace Y uvedlo, že jsou zcela nebo spíše spokojeni a 36,7 % zvolilo možnost spíše nebo zcela nespokojen, viz Obr. 4.30.

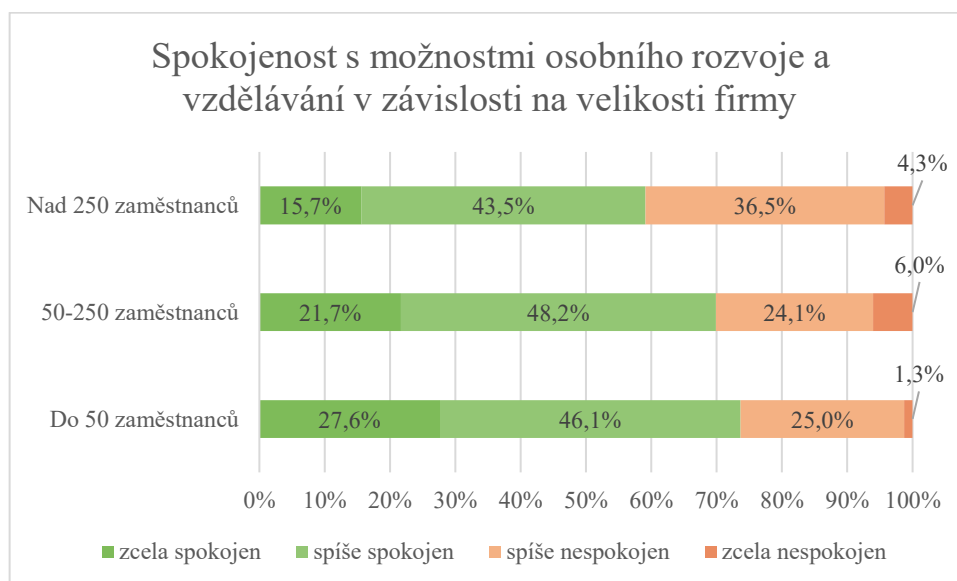
Obr. 4.30: Spokojenost s možnostmi osobního rozvoje a vzdělávání v závislosti na generaci



Značný rozdíl se projevil u odpovědí v závislosti na velikosti firmy. Zatímco s možnostmi osobního rozvoje a vzdělávání bylo v malých firmách spokojeno 73,7 %

respondentů a středně velkých firmách 69,9 % respondentů, ve velkých podnicích se jednalo pouze o 59,1 % respondentů, viz Obr. 4.31.

Obr. 4.31: Spokojenost respondentů s možnostmi osobního rozvoje a vzdělávání v závislosti na velikosti firmy



4.3 Komparace výsledků dotazníku s výzkumnými předpoklady

V přípravné fázi výzkumného projektu byl definován cíl, ke kterému měl výzkumný projekt sloužit. Ten byl dále rozpracován pomocí výzkumných předpokladů, které byly vytvořeny na základě sekundárních dat, a které sloužily jako podklad pro tvorbu již konkrétních otázek dotazníku.

VP 1: „Postoje zaměstnanců vůči prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání se liší podle jejich věku.“

První výzkumný předpoklad byl obecnějšího charakteru a byl definován následovně: „Postoje zaměstnanců vůči prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání se liší podle jejich věku.“

Navzdory očekáváním na základě studia sekundárních dat, nemohl být tento výzkumný předpoklad na základě realizovaného dotazníku potvrzen. Obecné postoje ke zkoumaným prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání totiž u obou generací – jak Y, tak X – vycházely velmi podobně a mírné rozdíly, zpravidla tvořené jednotkami procent, nebyly dostatečně zásadní pro to, aby mohla být konstatována odlišnost postojů v závislosti na generaci.

Ačkoliv mezi generací Y a X je předpokládán významný rozdíl ve vnímání flexibility práce, osobního rozvoje a vzdělávání a pracovní kultury obecně, v realizovaném výzkumném projektu se tyto předpoklady neprojevily. Nebylo by ale adekvátní na základě toho tvrdit, že tyto rozdíly neexistují: V souvislosti s výsledky realizovaného projektu lze konstatovat pouze to, že tyto rozdíly neexistují u konkrétních prvků, které byly v dotazníku zkoumány, a u konkrétního souboru respondentů.

VP 2: „Pro zástupce generace Y je flexibilita práce a osobní rozvoj a vzdělávání důležitější než pro zástupce generace X.“

Další výzkumné předpoklady už byly konkrétnější. Druhý výzkumný předpoklad „Pro zástupce generace Y je flexibilita práce a osobní rozvoj a vzdělávání důležitější než pro zástupce generace X.“ byl potvrzen. Obě generace v porovnání s dalšími aspekty práce umístily flexibilitu práce a osobní rozvoj na stejná místa: osobní rozvoj a vzdělávání respondenti zařadili na 4. místo a flexibilitu práce na 5. místo. Nicméně, na základě odlišného průměrného hodnocení těchto dvou aspektů lze konstatovat mírný rozdíl v jejich vnímání napříč generacemi: Zatímco osobnímu rozvoji byla generací Y přiřazena průměrná známka 3,34, u generace X se jednalo o známku 3,64, přičemž čím blíže hodnotě 5 známka byla, tím méně důležitější byl daný aspekt pro respondenty. Generace Y častěji hodnotila osobní rozvoj a vzdělávání lepší známkou, a přikládala jí tedy větší důležitost než generace X. To samé platilo i u flexibility práce, která byla generací Y hodnocena průměrnou známkou 3,57 a generací X 3,88.

VP 3: „Zástupci generace Y jsou více nespokojeni s úrovní osobního rozvoje a vzdělávání, která jim je zaměstnavatelem aktuálně nabízena, než zástupci generace X.“

Výzkumný předpoklad „Zástupci generace Y jsou více nespokojeni s úrovní osobního rozvoje a vzdělávání, která jim je zaměstnavatelem aktuálně nabízena, než zástupci generace X.“ byl potvrzen: Zatímco s možnostmi osobního rozvoje a vzdělávání bylo zcela nebo spíše spokojeno 72 % respondentů generace X, u generace Y se jednalo o 63,2 % respondentů.

VP 4: „Zástupci generace Y jsou více nespokojeni s úrovní flexibility práce, která jim je zaměstnavatelem nabízena, než generace X.“

Výzkumný předpoklad „Zástupci generace Y jsou více nespokojeni s úrovní flexibility práce, která jim je zaměstnavatelem nabízena, než generace X.“ nebyl potvrzen. S úrovní flexibility práce zaměstnanci vykazovali respondenti stejnou spokojenost bez ohledu na věk: Zcela nebo spíše spokojeno bylo s úrovní flexibility 84,5 % generace Y a 84 % generace X.

VP 5: „Z prvků flexibilního zaměstnávání je zaměstnanci nejžádanější práce z domova a pružná pracovní doba.“

Výzkumný předpoklad „Z prvků flexibilního zaměstnávání je zaměstnanci nejžádanější práce z domova a pružná pracovní doba.“ byl potvrzen, přičemž pružnou pracovní dobu považovala generace Y i X za zcela nejdůležitější a práce z domova byla volena na druhém místě.

VP 6: „Z prvků osobního rozvoje a vzdělávání je zaměstnanci nejžádanější řízení pracovního výkonu.“

Poslední výzkumný předpoklad „Z prvků osobního rozvoje a vzdělávání je zaměstnanci nejžádanější řízení pracovního výkonu.“ potvrzen nebyl. Jak generace Y, tak generace X volily následující pořadí prvků osobního rozvoje a vzdělávání: Na prvním místě bylo vzájemné učení se od kolegů, na druhém místě čas strávený s manažerem, na třetím místě řízení pracovního výkonu.

4.4 Návrhy a doporučení

Výsledky realizovaného dotazníku byly poměrně překvapivé, a to zejména co se týče míry spokojenosti zaměstnanců s úrovní flexibility práce, se kterou bylo spokojeno cca 84 % zaměstnanců bez ohledu na generaci, a s úrovní osobního rozvoje a vzdělávání, kde sice respondenti vykazovali spokojenost nižší (63,2% generace Y a 72 % generace X), ale i tak relativně stále vysokou. Dalším podstatným zjištěním bylo, že pro obě generace má osobní rozvoj a vzdělávání vyšší prioritu než flexibilita práce. Ačkoliv je tedy v aktuální době diskutovatelnější oblastí právě flexibilita práce, z realizovaného výzkumného projektu vyplývá, že zaměstnavatelé by stejnou, a možná vyšší pozornost měli věnovat osobnímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.

V praxi se lze často setkat s tím, že různé prvky flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání, jsou poskytovány zaměstnancům jako určitá forma benefitů. Zde je nutné poznamenat, že benefity to jsou sice jistě významné, ale zaměstnavatelé by měli být obezřetní v tom, aby jejich poskytování nebylo na úkor výše mzdy. Ta se totiž v pořadí důležitosti umístila vysoko jak před flexibilitou práce, tak před osobním rozvojem a vzděláváním. Výše mzdy je stále pro zaměstnance naprosto stěžejní, a to jak pro generaci X, tak pro generaci Y, i když pro tu o něco méně. Co naopak zaměstnanci považují ze zkoumaných prvků za důležitější, než výši mzdy je, aby je práce bavila. To samozřejmě vyplývá z osobnostních preferencí zaměstnanců, které jsou vysoce individuální, zaměstnavatel však může přispět k tomu, aby zaměstnancům vytvořil vhodné prostředí pro to, aby je jejich práce mohla naplňovat.

Ačkoliv je tedy flexibilita práce a osobní rozvoj a vzdělávání důležitým aspektem, spokojenost zaměstnanců bude stále záležet na těch hlavních parametrech práce: aby je práce bavila a naplňovala, výši mzdy, která reflektuje jejich lidský kapitál, náročnost vykonávané práce a rovněž aktuální stav trhu, dobrém pracovním kolektivu a férovém jednání nadřízených. Tyto aspekty nemohou žádné „vedlejší“ oblasti, jako je flexibilní zaměstnávání nebo osobní rozvoj a vzdělávání, nahradit, a měly by být řešeny až v momentě, kdy zmíněné hlavní parametry práce v podniku spolehlivě fungují.

4.4.1 Návrhy a doporučení v přístupu k zaměstnancům na základě příslušnosti ke generaci

Navzdory všem předpokladům získaných ze sekundárních dat, v realizovaném výzkumném projektu nebyl prokázán rozdíl mezi postoji generace Y a generace X vůči flexibilitě práce a osobnímu rozvoji a vzdělávání. Celkové výsledky u obou generací jsou až na detaily v několika málo oblastech víceméně shodné. Samozřejmě se na základě realizovaného dotazníku nedá říct, že by tyto rozdíly ve vnímání pracovní kultury neexistovaly, protože ta zahrnuje obrovské množství podmnožin, které nebyly v tomto výzkumném projektu z důvodu omezeného rozsahu zkoumány. U konkrétních prvků, které ale v dotazníku zkoumány byly, však lze říct, že tyto rozdíly jsou téměř zanedbatelné. Pro potvrzení by se ale musel provést rozsáhlejší výzkum, který by byl realizován na zcela reprezentativním vzorku populace čili rovněž i na větším množství respondentů.

Na základě zjištěných dat lze tedy doporučit, aby zaměstnavatelé vnímali odlišná specifika jednotlivých generací, ale aby se neuchýlili ke stereotypizaci, a sice že starší generace mají nutně jiné požadavky a přání než ty mladší, že mladší zaměstnanci jsou ambicióznější, chtivější, motivovanější či průbojnější. Naopak, z realizovaného dotazníku vyplývá, že o moderní prvky zaměstnávání mají zájem i zaměstnanci generace X a nedá se říct, že by starší zaměstnanci měli sklon ke konzervativnímu přístupu k práci, který je často v definicích generace X zmiňován. V každém případě je vždy lepší reflektovat požadavky konkrétních zaměstnanců v konkrétní organizaci a dát zaměstnancům prostor vyjádřit se k plánovaným změnám, ptát se na jejich názor, co a jak by se v organizaci mělo zlepšit, nikoliv se spoléhat na obecné definice, které, jak se v tomto projektu ukázalo, mohou být příliš akademické a v praxi může být jejich využitelnost sporná. Jen tak existuje relativní jistota, že vynaložené úsilí a zdroje přinesou efektivní výsledek.

4.4.2 Návrhy a doporučení v oblasti flexibility práce

Co se týče flexibility práce, zaměstnanci mají stále na prvním místě pružnou pracovní dobu. Ohledně dalších zkoumaných motivů se ukázalo, že zaměstnanci mají největší zájem o stlačený pracovní týden, o jehož zavedení projevil zájem 86 % respondentů z generace Y a 78 % respondentů z generace X. Lze tak maximálně doporučit zaměstnavatelům, aby k tomuto přání zaměstnanců přihlédli, protože tak zvýší work-life balance zaměstnanců způsobem, který je z finančního hlediska téměř beznákladový.

V některých organizacích již funguje, že víc než exaktní pracovní dobu od-do je nutné naplnit fond týdenní či měsíční pracovní doby, v mnoho podnicích však stále převažuje konzervativní přístup. Ideálním případem je mít dobře nastavené nástroje hodnocení a sledování výkonu zaměstnanců a nechat jim, co se týče pracovní doby, úplnou volnost. Jedná se nejen o způsob, jak zajistit, aby v organizaci byly důležitější skutečné výsledky než pouhý čas strávený v práci, a nikoliv čas strávený prací, ale zároveň se jedná o obrovské gesto důvěry, kterou zaměstnanci vždy vnímají pozitivně a velmi si jí cení. Vzhledem ke konzervativnímu přístupu českých zaměstnavatelů je ale pravděpodobně toto řešení až řešením utopickým, minimálně v současné době.

Dalším vítaným motivem na základě provedeného dotazníku byla kariérní přestávka, kterou by uvítalo 56 % respondentů z generace Y a 50 % respondentů z generace X. Zde už je ale oproti stlačenému pracovnímu týdnu organizační a finanční stránka zavedení tohoto benefitu značně problematická a navíc je zde objektivní argument proti zavádění kariérní přestávky: Zaměstnavatel bude držet zaměstnanci místo po dobu jejího využívání, s čímž je spojena administrativní, finanční i organizační zátěž, a zaměstnanec může ihned po návratu podat výpověď. To by samozřejmě bylo možné ošetřit smluvně, podobně jako u některých finančně nákladných vzdělávacích aktivit, kdy se zaměstnanec zaváže po určitou dobu po jejich absolvování dále pracovat pro současného zaměstnavatele, jinak bude muset uhradit náklady, které zaměstnavateli vznikly. S přihlédnutím k těmto okolnostem by se dalo zaměstnavatelům doporučit kariérní přestávku zvážit jako benefit pro zaměstnance k jubileu, například po 10 letech práce pro daného zaměstnavatele. Jasně tak dají zaměstnanci najevo, že si jeho práce a loajality cení, dají mu prostor k delšímu odpočinku a načerpání nové energie. Navíc to může být jeden z prvků, který bude motivovat zaměstnance k dlouhodobému působení u daného zaměstnavatele.

Dalším ze zkoumaných aspektů, kterému by zaměstnavatelé měli věnovat pozornost, pokud chtějí reflektovat přání a potřeby svých zaměstnanců, je práce na dálku. Tu v pořadí zkoumaných prvků umísťovali respondenti na čtvrté místo – po pružné pracovní době, vzájemném se učení od spolupracovníků a času stráveném s manažerem. O pravidelnou práci z domova vyjádřilo zájem 64 % zástupců generace Y a 54 % zástupců generace X. Ze získaných dat tak lze vyvodit zájem zaměstnanců o práci na dálku a zároveň relativně vysokou důležitost, kterou práce na dálku pro zaměstnance má. Ve skutečnosti přitom pracuje pravidelně na dálku (minimálně 1x týdně) pouze 17,2 % zaměstnanců.

Proto je na místě těm zaměstnavatelům, kteří práci na dálku již zaměstnancům umožňují využívat v omezeném rozsahu, jako například v případě nemoci nebo ošetřování blízké osoby, doporučit, aby práci na dálku rozšířili na pravidelnou formu spolupráce, pokud nezaznamenali v dosavadní fázi žádné výrazné potíže. Zaměstnavatelům, kteří práci na dálku ještě neumožňují, je nasnadě doporučit „testovací“ fázi, která může spočívat v zavedení práce na dálku ve vážných důvodech, mnohem lepší by ale bylo rovnou zavést práci na dálku pravidelně, byť v nízké frekvenci – například

2x měsíčně. Je totiž nutné zmínit, že zavedením tohoto benefitu pouze na nepravidelné bázi se nejedná o ideální stav: Pokud zaměstnavatel umožní práci na dálku například v případě vážných důvodů, na zaměstnance využívající homeoffice nemusí být brán tak velký ohled: například jim není poskytnuta potřebná technika v dostatečném rozsahu a kvalitě, nejsou zavedeny dostatečně efektivní komunikační nástroje a produktivita zaměstnance na homeoffice tak může být nižší bez jeho vlastního zavinění. Je vhodné na tuto stránku věci při zavádění homeoffice myslet, a společnost i zaměstnance na homeoffice patřičně připravit – je to důležité i přesto, že zaměstnanci nebudou práci na dálku využívat pravidelně. Z těchto důvodů lze zaměstnavatelům doporučit, aby homeoffice nepovolovali v žádném případě bezhlavě, ale důkladně se na něj připravili a posléze umožnili využívat homeoffice pravidelně, byť třeba v té nejnižší frekvenci – jak již bylo řečeno, například 1-2x měsíčně. Jen tak totiž budou moci vyhodnotit skutečnou efektivitu tohoto prvku flexibilního zaměstnávání a dále s ním pracovat.

Mnoho firem již možnost homeoffice alespoň v omezeném rozsahu poskytuje, což potvrdilo 27,4 % respondentů, kteří mohou využívat homeoffice v případě vážných důvodů. V mnoha firmách již nějaká zkušenost s prací na dálku tedy je. Zaměstnavatelé ale stále mají strach práci na dálku rozšířit. Do určité míry se jedná o obavy potvrzené, protože 42,6 % respondentů Y a 36 % X uvedlo, že při práci z domu jsou méně produktivní než v kanceláři. Zároveň se ale potvrdila poměrně velká sebereflexe zaměstnanců, kdy většina respondentů souhlasila s tím, že pokud by byli doma méně produktivní, sami od sebe by pracovali častěji z kanceláře. Hlavním pravidlem z toho vyplývajícím tedy je, nebrat práci z domova jako volbu buď, anebo, ale umožnit těm zaměstnancům, kterým práce z domova vyhovuje, ji vykonávat a vytvořit jim pro to co nejvhodnější podmínky. Zaměstnavatelům, kteří zvažují zavádění homeoffice lze také doporučit, aby nenechávali vyrovnávání se s jiným způsobem práce pouze na zaměstnancích, ale aktivně jim v tomto ohledu pomáhali: poskytl jim školení a kurzy, například jak na efektivní time management, jak bojovat s prokrastinací nebo třeba školení technického charakteru, protože zaměstnanci při práci z domova musejí využívat více technologií než při práci v kanceláři.

Ačkoliv tato skutečnost nebyla v dotazníku zkoumána, zaměstnanci, kteří jsou při práci na dálku produktivnější, uvádějí, že důvodem vyšší produktivity je zejména nižší vyrušování okolím, díky čemuž se na práci mohou lépe soustředit. Ostatně otázka

vyrušování v kanceláři je často zmiňovaným problémem, nicméně co už tak diskutovatelné není, je jeho řešení. V souvislosti s prací na dálku tak bylo zkoumáno, zda jsou zaměstnanci při práci v kanceláři rušeni. S výrokem „V kanceláři často čelím vyrušování okolím“ souhlasilo 53 % respondentů generace Y a 46 % respondentů generace X. Proto se dalo předpokládat, že ohlas na další zkoumané prvky, a tedy tichou místnost, by mohl být pozitivní. To se potvrdilo, neboť o zavedení tiché místnosti projevilo zájem 70 % respondentů generace Y a 62 % respondentů generace X. Ačkoliv v pracovním prostředí se jedná o unikátní prvek pracovní kultury, existuje zde vysoká šance, že by zaměstnanci mohl být přijat nanejvýš pozitivně, a proto by zaměstnavatelé mohli zvážit jeho zavedení. Tichá místnost dovolí zaměstnancům pracovat nerušeně, když se potřebují věnovat práci souvisle za maximálního soustředění. V kanceláři dochází k mnoha desítkám vyrušování denně, ať už se jedná o telefonáty daného zaměstnance nebo vyzvánění telefonů kolegů a následné hlasité hovory, formální i neformální komunikace mezi kolegy a další. Je pravdou, že pokud zaměstnanec potřebuje skutečně klid, málokdy ho může opravdu mít, a není neobvyklé, že zaměstnanci dochází do práce co nejdřív ráno, protože se jim pracuje nejlépe, když v kanceláři ještě nikdo není a mají záruku klidného pracovního prostředí. Zavedení tiché místnosti není organizačně ani finančně nákladné a k jejímu zavedení je potřeba pouze jedna volná místnost, kterou v prostorách podniků zpravidla není problém nalézt. V případě, že by o využívání této místnosti byl mezi zaměstnanci velký zájem, bylo by vhodné zvážit ještě zavedení rezervačního systému místnosti, který by její kapacitu omezoval na předem stanovený maximální počet tak, aby se zachoval její účel: tiché a klidné pracovní prostředí.

4.4.3 Návrhy a doporučení v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání

V oblasti osobního rozvoje a vzdělávání vnímali respondenti za nejdůležitější prvek vzájemné učení se od kolegů. V dotazníku ale pouze 53,4 % zaměstnanců generace Y a 46,0 % zaměstnanců generace X uvedlo, že takovou možnost v současném zaměstnání mají. Jedná se tak o oblast, která v sobě skrývá velký rozvojový potenciál. Lze doporučit, aby zaměstnavatelé zavedli v rámci učící se organizace a neustálého rozvoje lidského kapitálu systém, který bude vzájemné předávání znalostí mezi spolupracovníky podporovat. Dá se předpokládat, že ve většině organizacích probíhá předávání zkušeností mezi spolupracovníky neformálně, což je využitelné zejména

v menších organizacích, kde se zaměstnanci znají napříč odděleními. Ve větších společnostech, kde zaměstnanci znají jen své úzké okolí, by však mohl vhodný systém přispět k větší efektivitě této formy učení. Tento systém by mohl být tvořen online platformou, která by využívala již existující databázi zaměstnanců. Každý zaměstnanec by mohl mít svůj profil, na kterém se ostatní dozví, zda je daný zaměstnanec nakloněný ke konzultacím a jakými zkušenostmi a dovednostmi daný zaměstnanec disponuje a může je předat ostatním. Několika kliky by zájemce o konzultaci mohl se „školitelem“ zahájit chat, kde se s ním domluví, zda je možné konzultaci v blízké době uskutečnit.

Samozřejmostí by však musela být podpora manažerů, kteří by tuto formu vzdělávání brali jako efektivní cestu ke zvýšení lidského kapitálu napříč společností. Během času věnovanému vzdělávacím konzultacím se totiž zaměstnanci přirozeně nevěnují své primární práci. Nicméně, je nutné na věc pohlížet z více úhlů pohledu: zaměstnanci sice školením ztratí pár hodin produktivity, získané znalosti ale mohou použít při své práci a ve výsledku tak být efektivnější a produktivnější, než když tyto znalosti a dovednosti neměli. Lze samozřejmě stanovit maximální počet hodin, které zaměstnanci mohou konzultacím věnovat, například na měsíční bázi – ostatně uchopení případného systému vzájemného vzdělávání je v rukou samotných organizací a mohou jej vytvořit tak, aby vyhovoval specifickým potřebám dané organizace.

Druhým nejdůležitějším prvkem osobního rozvoje a vzdělávání se v dotazníku ukázal čas strávený s manažerem. Zde ale byly výsledky nanejvýš pozitivní: naprostá většina zaměstnanců, a to bez ohledu na generaci, byla s přístupem svých nadřízených spokojena, proto snad lze doporučit jen, aby se manažeři dál drželi vstřícného přístupu ke svým podřízeným.

Posledním prvkem v oblasti osobního rozvoje a vzdělávání, který by bylo možné zvážit jako vhodný pro realizaci, je rotace pracovních pozic: 61 % respondentů generace Y a 56 % respondentů generace X odpovědělo, že by se rotace pracovního místa určitě nebo spíše zúčastnili, pokud by jejich zaměstnavatel tuto možnost nabízel. Zároveň 100 % respondentů, a to nezávisle na generaci, uvedlo, že v aktuálním zaměstnání tuto možnost nemají. Ačkoliv by však rotaci pracovních pozic ráda využila více než polovina respondentů, v porovnání s ostatními prvky osobního rozvoje a vzdělávání a flexibility práce byla rotace pracovních pozic respondenty umístěna až na předposlední místo. Proto

lze v tomto směru doporučit, aby zaměstnavatelé, kteří již job rotation nabízí například pro absolventy, zvážili rozšířit tento prvek i na jiné zaměstnance. Může jít o pracovníky, kteří si nejsou jisti, zda je pro ně stávající pozice vhodná, o pracovníky, kteří mají potenciál být vedoucími zaměstnanci, ale zatím v organizaci není vedoucí pozice volná, pro pracovníky, kteří působí na jedné pozici již několik let a chtějí se vědomostmi a dovednostmi posunout dále v rámci svého nebo souvisejícího oboru. Zaměstnavatelům, kteří však rotaci pracovních pozic nemají ukotvenu ve firemní kultuře vůbec, lze však spíše doporučit, aby energii a zdroje věnovali jiným prvkům flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání, které zaměstnanci považují za důležitější. Náročnost procesu job rotation je totiž poměrně vysoká a s přihlédnutím k důležitosti, kterou mu zaměstnanci přikládají, by se v takovém případě nejednalo o vyvážený poměr cena/výkon.

4.4.4 Shrnutí

Na jaké aspekty flexibilního vzdělávání a osobního rozvoje a vzdělávání by se tedy zaměstnavatelé měli zaměřit, pokud chtějí ve své organizaci pozvednout oblast flexibility práce a osobního rozvoje na vyšší úroveň?

Co se týče flexibilního zaměstnávání, zde lze doporučit zavedení stlačeného týdne, pravidelné práce z domova a vytvoření tiché místnosti. S přihlédnutím ke všem nevýhodám lze v omezeném rozsahu doporučit implementaci kariérní přestávky do firemní kultury, například v podobě jubilejní odměny pro dlouholeté zaměstnance.

V oblasti osobního rozvoje a vzdělávání lze doporučit nasměrování volných zdrojů primárně do vzájemného učení se od spolupracovníků, kde by poměr cena/výkon měl být nanejvýš uspokojivý: jedná se o nízkonákladový způsob, nejen jak zvýšit produktivitu zaměstnanců, a tedy lidský kapitál celé organizace, ale také o způsob, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců s osobním rozvojem a vzděláváním.

Nakonec, při zavádění jakýchkoliv nových přístupů v organizaci, stále platí, že by se mělo jednat o změnu na popud zaměstnanců, která bude odrážet jejich potřeby a přání, a zároveň bude přínosná pro organizaci jako celek. Vždy je lepší reagovat na individuální potřeby zaměstnanců, a nikoliv zaměstnance kategorizovat do skupin, ať už podle věku či jiných parametrů. V takovém případě nikdy nemůže být řešení tolik efektivní, jako při

vnímání každého zaměstnance jako individuality, byť může být tato cesta administrativně, organizačně i finančně náročnější.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo identifikovat ty aspekty práce, které reagují na specifické potřeby generace Y, a které ještě nejsou zcela běžnou součástí firemní kultury podniků působících na území České republiky. Z oblastí, které v motivaci generace Y mají nejvýznamnější roli, byly vybrány dvě nejzásadnější: flexibilita práce a osobní rozvoj a vzdělávání. Z těchto oblastí byly identifikovány prvky, které by dle charakteristik generace Y mohly být mileniály žádané, odrážet jejich představu o způsobu zaměstnávání a pomoci naplnit jejich specifické potřeby.

Postoje generace Y byly zároveň srovnávány s postoji generace X – druhou nejzastoupenější ekonomicky aktivní skupinou na trhu práce. Považuje se za to, že požadavky generace Y a generace X jsou diametrálně rozdílné, což se odráží na způsobu přístupu k práci a vnímání pracovní kultury obecně. Proto dalším účelem bakalářské práce bylo zjistit, zda a jak se postoje těchto generací ve vybraných oblastech liší.

Stěžejním zdrojem zjišťování postojů vůči konkrétním prvkům flexibility práce a osobního rozvoje a vzdělávání byla primární data získávána metodou CAWI čili prostřednictvím online dotazování. Cílovým segmentem dotazníku byli duševně, nemanuálně, pracující zaměstnanci na území České republiky, u kterých bylo možné předpokládat využití flexibilních metod zaměstnávání v plném rozsahu, a kteří byli narození v letech 1968-1982 (generace X) nebo 1983-1997 (generace Y). Celkem bylo získáno 302 respondentů, z nichž 28 nespadlo do požadované věkové kategorie. Relevantních respondentů se tak podařilo získat celkem 274, z nichž 100 spadalo do generace X a 174 do generace Y. Získaná data byla analyzována prostřednictvím programu Microsoft Excel, výsledky byly následně zpracovány do tabulek a grafů.

Výsledky realizovaného výzkumného úkolu se dají považovat za překvapivé: Navzdory očekáváním získaných studií sekundárních dat, se neprokázaly rozdíly mezi postoji generace Y a generace X vůči zkoumaným prvkům v oblasti flexibility práce a osobního rozvoje a vzdělávání. Rozdíly ve vnímání jednotlivých prvků se zpravidla pohybovaly v jednotkách procent, což nebylo vyhodnoceno jako dostatečné pro to, aby mohly být konstatovány rozdíly v postojích vůči těmto prvkům na základě příslušnosti ke generaci.

V dotazníku byly zkoumány postoje respondentů k následujícím prvkům flexibility práce a osobního rozvoje a vzdělávání: homeoffice, tiché místnosti a dny, stlačený pracovní týden, zkrácený pracovní úvazek, řízení pracovního výkonu, job rotation, vzájemné učení se od spolupracovníků, happiness manager.

Co se týče flexibilního zaměstnávání, zde se ukázaly nejžádanějšími prvky stlačený pracovní týden, pravidelná práce z domova, možnost využívání tiché místnosti a možnost čerpat kariérní přestávku. S přihlédnutím k situaci na pracovním trhu, důležitosti, které pro respondenty tyto prvky flexibilního zaměstnávání mají a množství zdrojů, které jsou potřeba na jejich zavedení, lze doporučit implementaci všech těchto prvků do praxe s výjimkou kariérní přestávky. Její implementace do pracovní kultury vyžaduje značné množství finančních a časových zdrojů, proto bylo doporučeno její zavedení v omezeném rozsahu, například ve formě jubilejní odměny pro dlouholeté zaměstnance.

V oblasti osobního rozvoje a vzdělávání bylo zaměstnavatelům doporučeno do firemní kultury začlenit vzájemné učení se od spolupracovníků, které se ukázalo pro respondenty jako velmi důležité. S přihlédnutím k tomu, že se jedná o nízkonákladový způsob, jak zlepšit úroveň vzdělávání svých zaměstnanců, lze tento prvek maximálně doporučit pro jeho praktickou realizaci.

Ostatní prvky nebyly doporučeny k realizaci s přihlédnutím k poměru cena/výkon, respektive poměru zdrojů nutných k vynaložení na jejich implementaci a důležitosti, kterou pro respondenty mají, případně z důvodu, že o ně respondenti neprojeví zájem.

Kromě postojů k jednotlivým prvkům byla zkoumána také jejich důležitost v porovnání s jinými aspekty práce, konkrétně s výší mzdy, smysluplností práce a zábavností/záživností práce. Pořadí bylo o u obou generací shodné: Na prvním místě se umístila zábavnost práce, na druhém místě výše mzdy, na třetím místě smysluplnost práce, na čtvrtém místě osobní rozvoj a vzdělávání a na pátém místě flexibilita práce.

Ačkoliv je tedy oblast osobního rozvoje a vzdělávání a flexibility práce jistě důležitou, a nejen v rámci zachování konkurenceschopnosti v době nízké zaměstnanosti snad i nezbytnou, zaměstnanci stále považují za mnohem důležitější jiné parametry práce: aby je práce bavila a naplňovala, výši mzdy, férové jednání nadřízených. Je tedy příhodné

vždy prvně řešit tyto hlavní parametry zaměstnávání a přídatné, inovační prvky, by měly být řešeny, až když tyto stěžejní věci v podniku spolehlivě fungují.

Zjištěné postoje zaměstnanců a navržená doporučení mohou být zajímavým podkladem pro zaměstnavatele a personální pracovníky, kteří mají zájem pozvednout oblast flexibilního zaměstnávání a osobního rozvoje a vzdělávání v podniku na vyšší úroveň a stát se tak atraktivními zaměstnavateli v očích stávajících zaměstnanců i potenciálních uchazečů o zaměstnání. Na závěr lze bez ohledu na výsledky realizovaného výzkumného projektu doporučit následující: Je důležité, aby jakékoliv změny v podnicích byly vždy opodstatněné a reflektovaly požadavky zaměstnanců, ale i samotné organizace, a nikdy nevycházely pouze z domněnek. Jen tak je možné zajistit, že vynaložené zdroje budou využity efektivně a smysluplně.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Přeložil Josef KOUBEK. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vydání. Praha: Grada, 2018. 105 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály. *Flow a práce*. Přeložila Eva HAUSEROVÁ. 1. vydání. Praha: Portál, 2017. 246 s. ISBN 978-80-262-1198-3.

FAIRWEATHER, Alan M. *Jak být motivujícím manažerem*. Přeložil Jiří REZEK. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 187 s. ISBN 978-80-247-3002-8.

FRIED, Jason and David Heinemeier HANSSON. *Práce na dálku zn.: Kancelář zbytečná*. Přeložil Jaromír VICARI. 1. vydání. Brno: Jan Melvil, 2014. 247. s. ISBN 978-80-87270-99-8.

GEET, S. D., A. D. DESHPANDE and A. A. DESHPANDE. *Human Resource Management*. Shivaji Nagar: Nirali Prakashan, 2009. 234 s. ISBN 978-9383750658.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 277 s. ISBN 978-80-247-1593-3

KOTÝNKOVÁ, M. *Trh práce na přelomu tisíciletí*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2006. 256 s. ISBN 80-245-1149-5.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 807261116X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KOZEL, Roman, Michal PŘÁDKA a Martina STEINOVÁ. *E-marketing I: začlenění internetu do podnikání, marketingový výzkum v prostředí internetu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2003. 75 s. ISBN 80-248-0350-X.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y. Příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3961-7.

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NELSON, Bob. *1501 Ways to Reward Employees: Low-cost and No-cost Ideas, Best Practices, Latest Trends, Proven Strategies, Ways to Motivate the Millennial Generation*. New York: Workman Publishing, c2012. 580 s. ISBN 978-0-7611-6878-2.

OEIJ, P. R. A., D. RUS and F. D. POT. *Workplace Innovation: Theory, Research and Practise*. Cham: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-56332-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. 207 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. 240 s. ISBN 978-80-7261-427-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Přeložila Eva KRTIČKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2011. 205 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VPICHT, J. a J. MORÁVEK. *Atypická zaměstnání – cesta k vyšší zaměstnanosti?*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 336 s. ISBN 978-80-7478-975-5.

Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference

BLOOM, Nicholas, James LIANG, John ROBERTS a Zhichun Jenny YING. Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *Quarterly Journal of Economics* [online]. 2015, 130(1), 165-218 [cit. 2020-01-02]. ISSN 00335533. Dostupné

z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&an=1521819&scope=site>

CAMPION, M. A., L. CHERASKIN and M. J. STEVENS. *Career-related Antecedents and Outcomes of Job Rotation*. *Academy of Management Journal* [online]. 1998, 37(6), 1518–1542. [cit. 2020-01-10]. DOI: 10.2307/256797. ISSN 00014273.

REFERENCE, Thomas P., James A. F. STONER a E. Kirby WARREN, 1977. Managing the Career Plateau. *Academy of Management Review* [online]. 2(4), 602-612 [cit. 2020-02-04]. DOI: 10.5465/AMR.1977.4406740. ISSN 03637425.

KAMPKÖTTER, Patrick, Christine HARBRING a Dirk SLIWKA. Job rotation and employee performance - evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *International Journal of Human Resource Management* [online]. 2018, 29(10), 1709-1735 [cit. 2020-02-05]. DOI: 10.1080/09585192.2016.1209227. ISSN 09585192.

KOHN, Alfie. Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review* [online]. 1993, 71(5), 54-61 [cit. 2020-02-05]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true>

KOCHAN, Thomas A. and Lee DYER. *Managing transformational change: the role of human resource professionals*. *International Journal of Human Resource Management* [online]. 1993, 4(3), 1993, No,3, s.569-590. 569-590 [cit. 2020-02-10]. DOI: 10.1080/095851993000000037. ISSN 09585192. Dostupné z: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=3a9f6f6c-4dd8-4f3e-b7bd-9e6a1bf8a227%40pdc-v-essmgr04&bdata=Jmxhbm9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtY2ZQ%3d%3d#AN=5802282&db=bsu>

LANDGE, Aakanksha, Mrunal SUTTALLU a Praveen Kumar YADAV. A Survey of Human Resource Development Practises by Implementing Job Rotation. *International Conference on Ongoing Research in Management* [online]. 2018, 246-260 [cit. 2020-02-23]. ISSN 23200065. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=128553000&scope=site>

LEVINSON, D. J. A Conception of Adult Development. *American psychologist* [online]. 1986, 41, 3–13 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.41.1.3>

PFEFFER, Jefferey, 1998. SIX DANGEROUS MYTHS ABOUT PAY. *Harvard Business Review* [online]. 76(3), 109-119 [cit. 2020-01-20]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true>

Elektronické dokumenty a ostatní

Career Break Or Sabbatical? How To Decide What Is Right For You. *Careershifters* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.careershifters.org/expert-advice/career-break-or-sabbatical-how-to-decide-what-is-right-for-you>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let [tabulka]. In: *Český statistický úřad* [online]. [Praha]: Český statistický úřad. Vygenerováno 03.03.2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19

Čtyři velké firmy vysvětlují, proč jsou pro zaměstnavatele výhodné zkrácené úvazky. *LMC* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/magazin/clanky/ctyri-velke-firmy-vysvetluji-proc-jsou-pro-zamestnavatele-vyhodne-zkracene-uvazky/>

DONOHUE, Mary. How to Get Along with Boomers, GenXers and Millenials. In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 13.12.2016 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=RtDxPcQ8GJg>

DOSTÁL, Dalibor. Práce z domova není pro každého. Někteří zaměstnanci homeoffice nezvládají. In: *BusinessInfo* [online]. 22.06.2018 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/prace-z-domova-neni-pro-kazdeho-nekteri-zamestnanci-homeoffice-nezvladaji>

EUROSTAT. Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status [online tabulka]. In: *EUROSTAT* [online]. Vygenerováno 26.03.2020 [cit. 2020-03-29]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/lfsa_ehomp

EUROSTAT: Part-time employment rate [online tabulka]. In: *Eurostat* [online]. [Luxembourg]: Eurostat. Vygenerováno 03.03.2020 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem100/default/table?lang=en>

FRIED, Jason, 2010. Why Work Doesn't Happen at Work. . In: *Youtube* [online]. Zveřejněno 24.11.2010 [cit. 2020-01-30]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=5XD2kNopsUs>

HLOUŠEK, Kristián. Generace X: vystresovaná, idealistická, pragmatická. In: *Hospodářské noviny* [online]. 23.02.2009 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz/c1-34643240-generace-x-vystresovana-idealistica-pragmaticka>

KAZDOVÁ, Alena. Premiéra HR Innovation: Jak pracovat s generací Y?. In: *HRM* [online]. 29.03.2012 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-55200670-premiera-hr-innovation-jak-pracovat-s-generaci-y>

MACHÁLKOVÁ, Jana. Mladí lidé přinesou vaší firmě energii. Ale nenut'te je sedět v kanceláři. In: *Hospodářské noviny* [online]. 04.06.2012 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-56026630-mladi-lide-prinesou-vasi-firme-energii-ale-nenutte-je-sedet-v-kancelari>

MARTOCH, M. *Práce na dálku. Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace* [online]. 10.05.2012 [cit. 2020-02-29]. Třebíč: Koordinační centrum práce na dálku, 2012. Dostupné z: <https://talentwork.cz/>

Mileniálové a kariéra: vize 2020. *Manpower* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.manpower.cz/manpower/cs/milenialove-a-kariera-vize-2020/>

MOLNÁR, Zdeněk. *Úvod do základů vědecké práce*. [online]. 2010. [cit. 2020-01-19] Dostupné z: <http://k126.fsv.cvut.cz>

MOTÝL, Ivan. Generace Y: Místo platu pohodu. In: *Týden* [online]. 15.03.2014 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: https://www.tyden.cz/tema/generace-y-misto-platu-pohodu_301202.html#.VTJ1QQvC8o5z

Návod na použití generací. *Forbes* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

NOVÁK, Milan. Oblast flexibilních forem zaměstnávání a jejich využití v praxi. In: *ODBORY.INFO* [online]. 13.10.2019 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://www.odborny.info/obsah/5/oblast-flexibilnich-forem-zamestnavani-jejich-vyuziti-v-prax/196803>

Průzkum spokojenosti zaměstnanců. *Průzkum spokojenosti zaměstnanců: K čemu se používá a proč nezůstat jen u spokojenosti* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.pruzum-spokojenosti-zamestnancu.cz/>

SEHNALOVÁ, Šárka. Job sharing aneb částečný úvazek jinak. In: *Management.cz* [online]. 16.02.2016 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <http://www.management.cz/job-sharing-aneb-castecny-uvazek-jinak/>

Šťěstí v práci? Hledejte zaměstnance zn. happiness manager. *APROFES* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.aprofes.cz/Happiness%20manager/>

URBAN, Jan. Je spokojený zaměstnanec výkonnější zaměstnanec? In: *European Business School* [online]. 09.02.2017 [cit. 2020-02-29]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/je-spokojeny-zamestnanec-vykonnejsi-zamestnanec>

VÍTOVÁ, Markéta. *Analýza uplatnitelnosti generace Y na současném trhu práce* [online]. Zlín, 2013 [cit. 2020-02-29]. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Dostupné z: <https://theses.cz/id/fcge89/>

What Leaders Need to Know about Remote Workers. *TinyPulse* [online]. [cit. 2020-03-11]. Dostupné z: <https://www.tinypulse.com/what-leaders-need-to-know-about-remote-workers-report>

Zákon č. 592 ze dne 20. listopadu 1992 o pojistném na veřejné zdravotní pojištění (Zákon České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 119. Dostupný také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-592>

Seznam zkratek

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

Např. – například

Obr. – obrázek

Tab. – tabulka

Tzv. – takzvaně

VP – výzkumný předpoklad

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 28.5.2020



Martina Polamová

Seznam příloh

Příloha číslo 1: Dotazník

Příloha číslo 1: Dotazník

Postoje zaměstnanců k flexibilitě práce a osobnímu rozvoji

Vážení respondenti,

ráda bych vás požádala o vyplnění následujícího dotazníku. Prosím, vezměte na vědomí, že dotazník je určen pouze pro duševně (nemanuálně) pracující zaměstnance na území České republiky, typicky například pro pracovníky na administrativních či IT pozicích. Vaše odpovědi přispějí k lepšímu náhledu na požadavky zaměstnanců v oblasti flexibility práce a osobního rozvoje a vzdělávání.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze pro účely bakalářské práce.

Předem děkuji za váš čas,
Martina Polamová.

***Povinné pole**

1. Jaký je váš věk? *

- ☐ 23-28
- ☐ 29-37
- ☐ 38-44
- ☐ 45-53
- ☐ jiná než uvedená kategorie

2. Jaké je vaše pohlaví? *

- ☐ žena
- ☐ muž

3. Kolik zaměstnanců má firma, ve které pracujete? *

- ☐ Méně než 50
- ☐ 50-250
- ☐ více než 250

4. Jste: *

- ☐ Zaměstnanec na plný úvazek
- ☐ Zaměstnanec na částečný úvazek
- ☐ Student pracující na plný úvazek
- ☐ Student pracující na částečný úvazek

5. Chtěli byste pracovat na částečný úvazek? *

- ☐ ano
- ☐ ne

6. Na zkrácený úvazek pracujete z důvodu: *

- ☐ péče o děti
- ☐ péče o blízkou osobu mimo děti
- ☐ studium
- ☐ zdravotní stav
- ☐ více volného času
- ☐ více času na rodinu
- ☐ Jiné: _____

7. Z jakého důvodu byste chtěli pracovat na částečný úvazek? *

- ☐ péče o děti
- ☐ péče o blízkou osobu mimo dětí
- ☐ studium
- ☐ více času na rodinu
- ☐ více volného času
- ☐ zdravotní stav
- ☐ Jiné: _____

8. Kolik hodin TÝDNĚ byste chtěli pracovat v rámci částečného úvazku? *

Vaše odpověď _____

9. Využili byste kariérní přestávku*, pokud by váš zaměstnavatel tuto možnost nabízel? *

*Přestávka v kariéře = dočasný odchod ze zaměstnání, zpravidla v délce 3 měsíců až 1 roku. Přestávka je neplacená, zaměstnavatel garantuje zaměstnanci po návratu zaměstnání na stejné nebo obdobné pozici, jakou vykonával před odchodem.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

10. Jak dlouhou kariérní přestávku byste pravděpodobně čerpali? *

- ☐ 2-3 měsíce
- ☐ 4-6 měsíců
- ☐ 6-12 měsíců
- ☐ více než 12 měsíců

11. Využívali byste stlačeného týdne*, pokud by vám zaměstnavatel tuto možnost nabídl? *

*Stlačený pracovní týden = týdenní pracovní dobu si můžete libovolně rozložit. Například od pondělí do čtvrtku pracovat 10 hodin denně a v pátek mít volno, pracovat 9 hodin denně a 1x za 14 dní mít jeden den volno navíc apod.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

12. Jaké nástroje flexibilního zaměstnávání můžete vy osobně ve firmě, kde pracujete, využít? *

- ☐ Práce na dálku
- ☐ Pružná pracovní doba
- ☐ Kariérní přestávka
- ☐ Stlačený pracovní týden
- ☐ Žádné
- ☐ Jiné: _____

13. Jak často pracujete na dálku? Hodnoťte situaci před případným zavedením homeoffice kvůli koronaviru. *

- ☐ nikdy
- ☐ v případě vážných důvodů (nemoc, péče o dítě)
- ☐ několikrát do roka
- ☐ 1-2x týdně
- ☐ 3-4x týdně
- ☐ pracuji zcela na dálku

14. Jak často byste chtěli pracovat na dálku? *

- ☐ Nemám zájem o práci na dálku
- ☐ V případě vážných důvodů (nemoc, péče o dítě)
- ☐ 1-2x týdně
- ☐ 3-4x týdně
- ☐ neustále

15. Jak souhlasíte s následujícími výroky: *

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím	nedokážu posoudit
Při práci z domu jsem méně produktivní než v kanceláři.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velké množství rozptýlení při práci z domu negativně ovlivňuje můj výkon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doma trávím více času mimopracovními aktivitami než v kanceláři.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
K práci z domu se stavím stejně zodpovědně jako k práci v kanceláři.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdybych byl/a při práci z domu méně produktivní, pracoval/a bych více z kanceláře.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kdybych byl/a při práci z domu méně produktivní, řešil/a bych to neplacenou prací přesčas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V kanceláři často čelím vyrušování okolím.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Jak často byste v práci využili tichou místnost*, pokud by vám zaměstnavatel tuto možnost nabídl? *

*Tichá místnost = místnost vyhrazená pro tichou práci. Je zde zakázáno telefonování, mluvení, diskutování, zvuky z počítače, zvonění telefonu.

- ☐ Neustále, kdyby to šlo
- ☐ Několik hodin každý den
- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Několikrát do měsíce
- ☐ Nevyužil - nemám o to zájem

17. Jak často byste v práci využili tichý den*, pokud by vám zaměstnavatel tuto možnost nabídl? *

*Tichý den = den, kdy je na celém pracovišti zakázáno mluvení, zdravení, diskutování. Povolené je pouze telefonování zákazníků a klientům.

- ☐ Neustále, kdyby to šlo
- ☐ Několikrát do týdne
- ☐ Několikrát do měsíce
- ☐ Nevyužil - nemám o to zájem

18. Zúčastnili byste se job rotation, pokud by vám zaměstnavatel tuto možnost nabídl*? *

*Job rotation = zaměstnanec si během předem stanoveného období (nejčastěji jeden rok) vyzkouší práci na více pozicích. Po ukončení rotace se vrací na svou původní pozici, své místo změní, pokud se zjistilo, že mu nějaká práce vyhovuje lépe, případně postupuje na vyšší pozici. Během rotace náleží zaměstnanci mzda a benefity ve stejné výši, jako dosud.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne
- ☐ pouze, pokud bych z toho měl vyšší užitek (zvýšení mzdy, povýšení)

19. Pokud byste měli možnost zarezervovat si konzultaci* u kolegy, který by vás naučil to, o co máte zájem a co odpovídá jeho schopnostem, využili byste toho? *

*Vzájemné učení se od kolegů = jako zaměstnanec můžete oslovit jakéhokoliv jiného kolegu, který disponuje schopnostmi, které máte zájem se naučit, a zúčastnit se tak soukromé „lekce“. Naopak můžete dát vědět ostatním, o jaké dovednosti se rádi podělíte vy.

- ☐ určitě ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ určitě ne

20. Jaké nástroje osobního rozvoje a vzdělávání můžete vy osobně ve firmě, kde pracujete, využít? *

*Řízení pracovního výkonu spočívá v sestavení plánu na určité období (nejčastěji 1 rok). Diskusí mezi nadřízeným a zaměstnancem se stanoví cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout, co potřebuje k tomu, aby jich dosáhl (kurzy, školení) a odměna za jejich dosažení. V průběhu daného období dochází k monitorování výkonu zaměstnance a případným řešením problémů. Na konci období dojde ke zhodnocení výsledků a naplňování cílů pro další období.

- ☐ zákonem povinná školení
- ☐ vzdělávací aktivity, které nutně potřebuji pro výkon mé pozice
- ☐ vzdělávací aktivity, které nutně nepotřebuji pro výkon mé pozice
- ☐ teambuilding
- ☐ job rotation (rotace pracovního místa)
- ☐ učení se od spolupracovníků
- ☐ řízení pracovního výkonu*
- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Jiné: _____

21. Jak souhlasíte s následujícími výroky: *

	zcela souhlasím	spíše souhlasím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím	nevím
Přímý nadřízený mě vyslechne vždy, když potřebuji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedělá mi problém řešit s přímým nadřízeným i nepříjemné věci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Když něco řeším s přímým nadřízeným, pozorně mě poslouchá.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mé připomínky, sdělené přímému nadřízenému, jsou vždy řešeny.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S výsledným řešením připomínek bývám spokojen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvítal/a bych možnost online si zarezervovat čas, ve kterém by mě přímý nadřízený vyslechl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenil/a bych, kdyby se mi přímý nadřízený více věnoval.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mé připomínky k chodu společnosti mohu prodiskutovat s top managementem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ocenil/a bych
možnost jednat
přímo s top
managementem
firmy.

☐☐☐☐☐

Jsem
dostatečně
informován/a o
dění ve firmě.

☐☐☐☐☐

22. Uvítali byste, kdyby ve firmě, kde pracujete, pracovala osoba na pozici
happiness managera*? *

*Happiness manager = osoba, jejíž odpovědností je vyslyšení názorů, potřeb a stížností zaměstnanců. Zkoumá spokojenost zaměstnanců, nastavuje pravidla komunikace ve firmě, prezentuje cíle firmy zaměstnancům. Funguje jako nezávislý prostředník mezi zaměstnanci a managementem firmy a v případě sporů se snaží najít kompromis vyhovující oběma stranám.

- ☐ ano, myslím si, že by to mohlo být přínosné
- ☐ ano, ale myslím si, že to není v podmínkách naší firmy možné (například příliš malá firma)
- ☐ ne, myslím si, že by se stejně nezměnilo nic k lepšímu
- ☐ ne, tyto činnosti u nás dostatečně dobře provádí personální oddělení
- ☐ Jiné: _____

23. Ohodnoťte, jak jsou pro vás následující nástroje důležité: *

*Řízení pracovního výkonu - spočívá v sestavení plánu na určité období (nejčastěji 1 rok). Diskusí mezi nadřízeným a zaměstnancem se stanoví cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout, co potřebuje k tomu, aby jich dosáhl (kurzy, školení) a odměna za jejich dosažení. V průběhu daného období dochází k monitorování výkonu zaměstnance a případným řešením problémů. Na konci období dojde ke zhodnocení výsledků a naplňování cílů pro další období. **Učení se od kolegů = jako zaměstnanec můžete oslovit jakéhokoliv jiného kolegu, který disponuje schopnostmi, které máte zájem se naučit, a zúčastnit se tak soukromé „lekce“. Naopak můžete dát vědět ostatním, o jaké dovednosti se rádi podělíte vy.

	velmi důležité	spíše důležité	spíše nedůležité	zcela nedůležité	nevím
Pružná pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práce na dálku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stlačený pracovní týden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přestávka v kariéře	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zkrácený pracovní úvazek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řízení pracovního výkonu*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job rotation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učení se od kolegů**	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas strávený s manažerem (konzultace, řešení připomínek)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Happiness manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Každé číslo lze použít jen jednou (např. výše mzdy a smysluplnost práce nemůže mít obě stejné číslo 1): Seřadte následující prvky dle důležitosti od 1-nejvíce důležité po 5-nejméně důležité. *

	1	2	3	4	5
Osobní rozvoj a vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Výše mzdy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilita zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Smysluplnost práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aby mě práce bavila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Jak jste ve firmě, kde pracujete, spokojeni s možnostmi: *

	zcela spokojen	spíše spokojen	spíše nespokojen	zcela nespokojen
flexibility práce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
osobního rozvoje a vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Je něco, s čím jste ve firmě extrémně spokojeni či nespokojeni, nebo máte zkušenost, o kterou se chcete podělit? Napište ji! Váš názor mi pomůže k lepšímu náhledu na zkoumanou problematiku.

Vaše odpověď